

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.**

**LAURA GUARDO CASTAÑO - CÓD: 03-17-021**

**DIANA ROSALES SCORCIA - CÓD: 05-17-850**

**MARIÉ QUESADA CORREA - CÓD: 06-17-350**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2008**

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.**

**LAURA GUARDO CASTAÑO- COD: 03-17-021**

**DIANA ROSALES SCORCIA- COD: 05-17-850**

**MARIÉ QUESADA CORREA- OD: 06-17-350**

Tesis de grado como requisito para optar al título de profesional en  
Comunicación Social

**TUTORA:**

**ADRIANA PARRA DUEÑAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2008**



## NOTAS DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Presidente de la Junta

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias, Diciembre de 2008

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
0. INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	13
1.1. Servicios Aeroportuarios Ofrecidos	14
1.2. Objetivos Estratégicos	14
1.3. Misión	15
1.4. Visión	15
1.5. Valores Corporativos	16
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	17
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	22
6. MARCO TEÓRICO O ESTADO DEL ARTE	24
6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	24
6.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS AUDITORÍAS DE LA COMUNICACIÓN	26
6.3. OBJETIVOS DE LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN	28
6.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	33
7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	38
8. MARCO METODOLÓGICO	39
8.1. TIPO DE ESTUDIO	39
8.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	39
8.2.1. Población	39
8.2.2. Muestra	39
8.2.3. Muestreo	39
8.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
8.3.1. Fuentes primarias	40
8.3.2. Fuentes secundarias	40
8.3.3. Instrumentos y técnicas	40

8.4. PROCEDIMIENTO	41
8.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
9.1. RESULTADOS GUÍAS DE OBTENCIÓN	45
10. CONCLUSIONES	112
11. BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

## CONTENIDO DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla No. 1	Sexo	<b>45</b>
Tabla No. 2	Tiempo en la empresa	<b>47</b>
Tabla No. 3	¿De qué medios recibe usted información de la gerencia?	<b>49</b>
Tabla No. 4	¿De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?	<b>50</b>
Tabla No. 5	La forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización es:	<b>53</b>
Tabla No. 6	¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?	<b>55</b>
Tabla No. 7	La comunicación entre los empleados en su organización es:	<b>57</b>
Tabla No. 8	Marque con una X los lugares donde usted se comunica mejor con sus compañeros de trabajo.	<b>59</b>
Tabla No. 9	¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?	<b>61</b>
Tabla No. 10	Considera que la relación con sus supervisores es	<b>63</b>
Tabla No. 11	Marque con una X las acciones que predominan en la relación con sus supervisores.	<b>64</b>
Tabla No. 12	¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?	<b>64</b>
Tabla No. 13	Considera que la metodología de evaluación es:	<b>68</b>
Tabla No. 14	Marque con una X las acciones que predominan en la relación con sus subalternos.	<b>70</b>
Tabla No. 15	¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?	<b>72</b>
Tabla No. 16	¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?	<b>74</b>
Tabla No. 17	Marque con una X los medios de comunicación con los que cuenta su organización.	<b>76</b>
Tabla No. 18	Marque con una X los medios de comunicación que usted consulta para estar informado.	<b>77</b>
Tabla No. 19	De los medios de comunicación que usted consulta para estar informado, ¿cuáles considera que cumplen con sus expectativas y satisfacen sus necesidades de información?	<b>79</b>
Tabla No. 20	¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios (revistas, boletines, carteleras) para recibir información?	<b>80</b>
Tabla No. 21	La gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información es:	<b>83</b>

Tabla No. 22	Marque con una X los canales de comunicación con los que cuenta su organización.	<b>85</b>
Tabla No. 23	¿Cómo califica usted los canales de comunicación con los que cuenta su organización?	<b>87</b>
Tabla No. 24	¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?	<b>88</b>
Tabla No. 25	Considera que las instalaciones de la empresa son:	<b>90</b>
Tabla No. 26	Marque con una X las acciones que priman en su ambiente de trabajo.	<b>91</b>
Tabla No. 27	Marque con una X las condiciones que caracterizan los equipos o maquinarias que usted utiliza en su lugar de trabajo.	<b>93</b>
Tabla No. 28	¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo?	<b>95</b>
Tabla No. 29	Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman	<b>96</b>
Tabla No. 30	Considera que su ambiente de trabajo es:	<b>98</b>
Tabla No. 31	¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?	<b>99</b>
Tabla No. 32	Cuando se le presenta algún conflicto con sus compañeros de trabajo usted:	<b>101</b>
Tabla No. 33	¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?	<b>103</b>
Tabla No. 34	Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente	<b>105</b>
Tabla No. 35	¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?	<b>106</b>
Tabla No. 36	Considera que las condiciones laborales de su empresa son	<b>107</b>
Tabla No. 37	Marque con una X los aspectos de su organización que espera que mejoren.	<b>108</b>
Tabla No. 38	Cuando se comunica con su jefe se siente:	<b>110</b>
Tabla No. 39	¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?	<b>111</b>



## CONTENIDO DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico No. 1	Distribución porcentual del sexo	<b>45</b>
Gráfico No. 2	Distribución porcentual del tiempo en que labora en la empresa	<b>47</b>
Gráfico No. 3	Distribución porcentual de los medios de los que recibe usted información de gerencia	<b>49</b>
Gráfico No. 4	Distribución porcentual de la forma en que le gustaría recibir información de la gerencia	<b>50</b>
Gráfico No. 5	Distribución porcentual de la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización	<b>53</b>
Gráfico No. 6	Distribución porcentual de la frecuencia en que se comunica el empleado con compañeros de otras dependencias	<b>55</b>
Gráfico No. 7	Distribución porcentual de la comunicación entre los empleados en su organización	<b>57</b>
Gráfico No. 8	Distribución porcentual de los lugares donde usted se comunica mejor con sus compañeros de trabajo	<b>59</b>
Gráfico No. 9	Distribución porcentual de la frecuencia de comunicación del empleado con sus compañeros del área o departamento en que labora	<b>61</b>
Gráfico No. 10	Distribución porcentual de la relación con los supervisores	<b>63</b>
Gráfico No. 11	Distribución porcentual de las acciones que predominan en la relación con sus supervisores	<b>64</b>
Gráfico No. 12	Distribución porcentual de la frecuencia de comunicación con los subalternos	<b>64</b>
Gráfico No. 13	Distribución porcentual de las acciones que predominan en la relación con sus subalternos	<b>68</b>
Gráfico No. 14	Distribución porcentual de la frecuencia con que el empleado recibe retroalimentación por parte de sus supervisores	<b>70</b>
Gráfico No. 15	Distribución porcentual de la frecuencia en que el empleado recibe retroalimentación por parte de sus compañeros	<b>72</b>
Gráfico No. 16	Distribución porcentual de la metodología de evaluación	<b>74</b>
Gráfico No. 17	Distribución porcentual de los medios de comunicación con los que cuenta la organización.	<b>76</b>
Gráfico No. 18	Distribución porcentual de los medios de comunicación que usted consulta para estar informado	<b>77</b>
Gráfico No. 19	Distribución porcentual de los medios que satisfacen y cumplen expectativas	<b>79</b>
Gráfico No. 20	Distribución porcentual de la suficiencia de medios	<b>80</b>

	(revistas, boletines, carteleras) para recibir información	
Gráfico No. 21	Distribución porcentual de la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información	<b>83</b>
Gráfico No. 22	Distribución porcentual de los canales de comunicación	<b>85</b>
Gráfico No. 23	Distribución porcentual de calificación de los canales de comunicación con los que cuenta la organización	<b>87</b>
Gráfico No. 24	Distribución porcentual de la solución de los problemas laborales a través de la comunicación	<b>88</b>
Gráfico No. 25	Distribución porcentual de la consideración de la infraestructura de las instalaciones de la empresa	<b>90</b>
Gráfico No. 26	Distribución porcentual de las opciones que priman en su ambiente de trabajo	<b>91</b>
Gráfico No. 27	Distribución porcentual de las condiciones que caracterizan los equipos o maquinarias que usted utiliza en su lugar de trabajo	<b>93</b>
Gráfico No. 28	Distribución porcentual de la calificación del empleado al entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo	<b>95</b>
Gráfico No. 29	Distribución porcentual sobre la toma de decisiones en su área de trabajo	<b>96</b>
Gráfico No. 30	Distribución porcentual sobre el ambiente de trabajo	<b>98</b>
Gráfico No. 31	Distribución porcentual de la frecuencia de conflictos entre los empleados	<b>99</b>
Gráfico No. 32	Distribución porcentual de conflictos con sus compañeros de trabajo	<b>101</b>
Gráfico No. 33	Distribución porcentual de la motivación para comunicarse con sus compañeros	<b>103</b>
Gráfico No. 34	Distribución porcentual del sentir del empleado en las tareas realizadas en la empresa	<b>105</b>
Gráfico No. 35	Distribución porcentual sobre la motivación a participar en las reuniones de la empresa	<b>106</b>
Gráfico No. 36	Distribución porcentual sobre las condiciones laborales de su empresa	<b>107</b>
Gráfico No. 37	Distribución porcentual de los aspectos de su organización que espera que mejoren	<b>108</b>
Gráfico No. 38	Distribución porcentual de la comunicación con su jefe	<b>110</b>
Gráfico No. 39	Distribución porcentual sobre la satisfacción con las tareas que le asignan	<b>111</b>

## CONTENIDO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo No. 1 Diseño de Encuesta (Prueba Piloto)	<b>118</b>
Anexo No. 2 Validación Prueba Piloto	<b>128</b>
Anexo No. 3 Diseño de Encuesta (Prueba Final)	<b>152</b>
Anexo No. 4 Guía de entrevista	<b>162</b>
Anexo No. 5 Entrevista	<b>164</b>
Anexo No. 6 Análisis entrevistas	<b>171</b>
Anexo No. 7 Organigrama Rafael Espinosa G. Cia. S. en C.	<b>175</b>

## **0. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones se preocupan cada vez más por establecer sistemas de comunicación internos eficaces, que faciliten la calidad en el envío y recepción de los mensajes, contribuyan con la satisfacción de los empleados frente a los procesos y configuren climas favorables.

La comunicación interna constituye una serie de interrelaciones laborales que le dan sentido e identidad a la dinámica organizacional y sostiene bases fundamentales para motivar y proyectar a toda la estructura jerárquica en torno a los objetivos institucionales.

A continuación se presenta un estudio investigativo sobre la incidencia del sistema de comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C., entidad que tiene por objeto social prestar servicios aeroportuarios en Cartagena de Indias.

El trabajo, de enfoque analítico, comprende explicaciones de los conceptos de comunicación organizacional, interna y externa, auditorías de comunicación y sus perspectivas. De igual manera, el marco teórico se soporta en la teoría de Cal W. Downs, que habla sobre la satisfacción con la comunicación y los postulados de Rensis Likert sobre clima organizacional.

El proyecto pretende ser una publicación, que además de causar impacto positivo en la empresa Rafael Espinosa G & CIA. S. en C., sirva de referente a otras compañías para que visualicen la comunicación como un soporte idóneo que optimice el desarrollo del clima organizacional de la empresa.

## 1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Rafael Espinosa G. & Cia. S. en C. inició labores como agente general de Avianca en septiembre de 1993 y como agente general de Sam en septiembre de 1994. Un año más tarde, en el mes de mayo, incursionó en carga para ambas aerolíneas. Para julio de 1996, alcanzó la responsabilidad integral del sistema Avianca-Sam con la suscripción de los contratos de comercialización, transporte y distribución de correo Deprisa.

La compañía como muestra clara de la proyección que por ese entonces, necesitaba la ciudad respecto a la prestación de servicios aeroportuarios, se vinculó en un proceso de reestructuración administrativa y descentralizada, persiguiendo la prestación de un servicio más ágil y más consecuente con los tiempos modernos, para así lograr competir con altura en el mercado.

Es por ello, que su amplia trayectoria lo ha llevado a prestar sus servicios a aerolíneas comerciales como: Tame, Lacs del Grupo Taca, Rutaca y Aires. Anteriormente Copa Airlines, Aerorepública, Aces, Icaro, Viasa, Air Transat, Air Europe, Spanair, Airplus, Mexicana de Aviación, Avenza y Oasis. Además, atiende regularmente las aeronaves de propiedad del gobierno de los Estados Unidos de Norte América, Brasil, Italia entre otras.

También cuenta con un personal altamente calificado con amplia experiencia en el manejo aeroportuario, quienes han adelantado satisfactoriamente los cursos de preparación y capacitación tanto de Avianca como de IATA.

Cabe resaltar, que Rafael Espinosa es la única empresa con certificación *IATA*

*AHM 804 de Ground Handling (Servicios Aeroportuarios)* para el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena.

En la actualidad, cuenta con 265 empleados, que trabajan como soporte administrativo (sistemas, financiera, talento humano) y como parte operativa para aeropuerto, venta de tiquetes y mensajería especializada.

Por estos días, la compañía sólo promueve y comercializa los productos de las empresas Deprisa y Avianca.

### **1.1. Servicios aeroportuarios ofrecidos**

- ✓ Preparación y presentación de plan de vuelo.
- ✓ Despacho de aviones incluyendo peso y balance.
- ✓ Nacionalización de vuelo.
- ✓ Reportes meteorológicos.
- ✓ Coordinación de tripulaciones.
- ✓ Trámite ante autoridades aeroportuarias.
- ✓ Parqueo, cargue y Limpieza de avión.
- ✓ Suministro y operación de equipos de Tierra (escaleras, aire acondicionado, planta eléctrica, arrancador (APU), remolque, manipulación de pallets y contenedores).
- ✓ Atención de pasajeros, (asistencia y atención en módulos, salas de abordaje, recepción y entrega de equipajes).

### **1.2. Objetivos estratégicos**

- ✓ Prestar un servicio calificado en la atención de los aviones de Avianca y de

quienes son sus Agente Generales para Cartagena.

- ✓ Atender oportunamente aviones comerciales, chárteres, privados (vuelos ejecutivos), cargueros y de gobierno.
  
- ✓ Mantener una estrecha coordinación tanto operacional como de entrenamiento, con las autoridades colombianas, y con las agencias *IATA*, *FAA* *el U.S. CUSTOMS SERVICE*, para asegurar operaciones con los más altos estándares de servicio, procedimientos y seguridad.

### **1.3. Misión**

Somos una empresa de servicios aeroportuarios conformada por un equipo humano calificado, altamente motivado y apasionado en brindar una excelente atención a sus clientes y usuarios, comprometidos en promover y comercializar los productos de las diferentes compañías nacionales e internacionales agenciadas, manteniéndonos a la vanguardia de los cambios tecnológicos, garantizando un adecuado nivel de rentabilidad para sus accionistas.

### **1.4. Visión**

En el 2009 ser la empresa líder en Cartagena y la Costa Caribe, especializada en el agenciamiento de aerolíneas y comercialización de servicios aeroportuarios, correo y carga, reconocida nacional e internacionalmente por su excelente servicio.

### **1.5. Valores Corporativos**

- ✓ Seguridad
- ✓ Excelencia
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Integridad
- ✓ Innovación
- ✓ Proactividad

### **1.6. Organigrama Rafael Espinosa G. & Cia. S. en C – Ver anexo No. 7.**



## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el ámbito empresarial la comunicación se constituye en un elemento intangible de mucho valor que determina, en gran medida, el desarrollo efectivo de los procesos internos de las organizaciones, las cuales articulan extensas y complejas redes de comunicación que requieren de una adecuada planeación y control, para impedir la posible distorsión o filtración de mensajes que desvíen a la estructura organizacional de los objetivos propuestos. En algunas empresas el flujo de comunicación se dificulta más por la amplitud de sus estructuras jerárquicas, pues los mensajes pueden llegar a filtrarse o distorsionarse con mayor facilidad entre área y área; sin embargo, hasta las empresas más pequeñas son vulnerables de presentar dificultades en sus procesos internos de comunicación.

Precisamente Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C., una empresa de servicios aeroportuarios de Cartagena, dedicada a promover y comercializar los productos de sus diferentes compañías nacionales e internacionales agenciadas (Deprisa y Avianca), integra una estructura organizacional que por su extensión y complejidad, exige líneas claras de comunicación que permitan establecer una coordinación entre sus empleados para la ejecución eficaz de sus tareas y de esta forma, cumplir con su misión de mantener un equipo humano calificado, altamente motivado y apasionado por brindar una excelente atención a sus clientes y usuarios.

Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. atendiendo a las implicaciones que tiene la calidad de la gestión de los procesos comunicacionales en el capital humano y

cómo eso se refleja en aspectos como la satisfacción del empleado en torno a su trabajo, a la comunicación y en general, en el clima organizacional, requiere de un diagnóstico que le permita evaluar sus procesos internos de comunicación para de esta forma apostarle, si es necesario, a nuevas prácticas que conduzcan a una comunicación más efectiva.

Como resultado del análisis de la situación antes descrita se formuló el siguiente interrogante:

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia del sistema de comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. de Cartagena de Indias?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el sistema de comunicación interna de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. y su impacto en el clima organizacional de la compañía.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ▶ Describir y evaluar el sistema de comunicación interna de la compañía.
  
- ▶ Analizar el impacto de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas de hoy se apoyan en diseños comunicacionales que les permitan sintonizar a toda la jerarquía organizacional con sus objetivos y lineamientos. La idea es satisfacer las necesidades de información de todos los empleados para que se sientan involucrados e identificados con los diferentes procesos que se dan en su organización y, por consiguiente, incentivarlos a cumplir de manera eficiente con sus tareas, direccionados con los objetivos organizacionales en procura de la visión. En este marco la comunicación organizacional se presenta como ese sistema de herramientas, técnicas, objetivos, actividades y recursos destinados a desarrollar en la forma más fluida posible, el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización (comunicación interna) y entre la organización y su entorno (comunicación externa), con el fin último de facilitar el cumplimiento de su misión.

Con la gestión comunicacional las compañías logran conocer las preferencias y comportamientos de sus públicos para de esta forma velar por el mantenimiento de un clima organizacional favorable en el que todos sus miembros se relacionen asertivamente, se dé lugar a la retroalimentación, al apoyo y a la participación. De igual forma, a través del establecimiento de estrategias comunicativas las empresas pueden canalizar eficaz y eficientemente información, es decir, optimizar adecuadamente los flujos de comunicación interna (ascendente, descendente y transversal) apostando a establecer relaciones laborales permanentes que integren a toda la estructura jerárquica.

En ese sentido, la comunicación más allá de ser una simple herramienta corporativa, se ha constituido en la columna vertebral y en el pilar estratégico para

incrementar la eficiencia, eficacia, productividad y adquirir competitividad.

Es por eso que para las compañías es necesario contrastar la validez y la efectividad de sus procesos comunicacionales internos, a través de diagnósticos que les permita conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su sistema de comunicación para de esta forma retroalimentar el plan de comunicaciones. Según investigadores<sup>1</sup> de la Universidad de Málaga, un diagnóstico de comunicación interna es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización; debe dar a conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no; informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa.

Teniendo en cuenta esto, Rafael Espinosa G. & CIA. S en C., una organización de servicios aeroportuarios, reconoce que para establecer una línea de comunicación eficaz que le proporcione efectividad en todos sus procesos, requiere de un diagnóstico de comunicación interna para aportar las estrategias necesarias y así optimizar sus prácticas de comunicación traducidas en satisfacción, un clima organizacional óptimo y una imagen corporativa favorable.

---

<sup>1</sup> Mestanza, J.R.; Ruiz M. A. y Fernández, R. V. en su ensayo: *La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica*, hablan del papel de la comunicación en la empresa actual y los sistemas de validación de la función de comunicación interna.

## **5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La comunicación interna ha sido objeto de estudio en empresas y universidades, abriendo puertas internacionalmente en países como Chile y México donde se registran diagnósticos vinculados a las pequeñas y medianas empresas. Claudia Mellado, Licenciada en Comunicación Social y docente del departamento de Comunicación Social de la Universidad de Concepción de Chile, realizó un trabajo titulado “Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo” que aborda la realidad comunicativa de los miembros de la pequeña empresa, los flujos de comunicación en su interior y los estilos de dirección.

Al respecto de esta investigación se encontró que la realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros.

En un ámbito general, la realidad comunicativa percibida por los miembros de la pequeña empresa industrial indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción “regular” de la calidad del clima organizacional y del liderazgo del jefe/dueño.

Así mismo, en México, se realizó un diagnóstico que relaciona los procesos de comunicación de pequeñas y medianas empresas con el nombre de “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de

huatulco, oax.”<sup>2</sup> propuesto por la Licenciada Dolores Eugenia Ayala Vázquez de la Universidad del Mar del Campus Huatulco. Una investigación de tipo descriptivo que muestra los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados a veintiocho empresas pequeñas y medianas en Bahías de Huatulco desde el 2004 hasta el 2007.

El estudio está encaminado únicamente a la comunicación interna donde se utilizó un método, aplicado a 28 empresas en Bahías de Huatulco, Oax, que contempla la observación, las entrevistas y la aplicación de cuestionarios a partir de seis dimensiones: 1) la información que los empleados tienen sobre la empresa, 2) el proceso de inducción, 3) la información que los empleados tienen para desarrollar su trabajo, 4) los medios de comunicación interna, 5) el clima laboral y 6) la comunicación informal.

De igual forma, con relación en diagnósticos de clima organizacional, se puede citar el estudio de tipo analítico-descriptivo que permitió obtener un perfil general del clima. Éste fue realizado por estudiantes de la facultad de psicología de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el año 2001, titulado “Diagnóstico del Clima Organizacional de las Diferentes Dependencias que Integran a la Tecnológica de Bolívar, Institución Universitaria

Los resultados de esta investigación arrojaron que los empleados manifestaron un sentimiento claro de pertenencia y compromiso con su equipo de trabajo, así como la armonía y la colaboración característica del clima entre los empleados y jefes de las distintas dependencias. No obstante, se mostraron insatisfechos con los incentivos, las remuneraciones de la institución, la comunicación gerencial y el desarrollo integral del recurso humano.

---

<sup>2</sup> DOLORES EUGENIA AYALA VÁZQUEZ. Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de huatulco, oax. Universidad del Mar, Campus Huatulco. 2007. Disponible en: [\[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_3ayala.pdf \]](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf)

## **6. MARCO TEÓRICO O ESTADO DEL ARTE**

### **6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar protagónico dentro de las organizaciones; sin embargo, su valor estratégico aún no ha sido entendido. Ciertamente la comunicación es sumamente importante en el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Barnard (1938,90), por ejemplo, dice que la comunicación es el "sistema nervioso" de una organización. Para Bavelas y Barrett (1951, 368) la comunicación "es la esencia de toda actividad organizada y es el proceso básico del cual se derivan las otras funciones". Rogers y Rogers (1976, 7) afirman que "la comunicación es el hilo que mantiene unidas las diferentes partes de una organización... de tal forma que si la comunicación fuera removida de una organización, esta se derrumbaría inmediatamente".

A razón de estos postulados, la comunicación organizacional ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, con relativo éxito. Estos estudios han producido modelos teóricos que pueden ayudarnos a entender mejor la naturaleza y las funciones de la comunicación organizacional. Los estudios de la relación entre comunicación y satisfacción han sido particularmente provechosos. Con ella las empresas adquieren competitividad y logran enfrentarse con éxito al cambio que empuja inexorablemente el mercado. Arturo Zúñiga Bernal<sup>3</sup> define la comunicación organizacional como: "El sistema de interrelaciones y entendimiento laborales por medio de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los

---

<sup>3</sup> Licenciado en Psicología, por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, en 1982, con área de concentración en Psicología Social. Se ha desempeñado como Facilitador y Consultor de Procesos en materia de Administración, Relaciones Humanas, Calidad Total, Comunicación Organizacional, Productividad y Liderazgo. Actualmente es Coordinador de Proyectos en el Sistema de Transporte Colectivo de la Ciudad de México.



objetivos de logros dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y, por ende, empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

La comunicación que se da al interior de las organizaciones está dirigida al desarrollo estable de canales y flujos de información entre las personas que laboran para facilitar el logro de los objetivos propuestos. Sus objetivos responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad, desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa. Con relación al primero, “el empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización; son objetivos que están estrechamente ligados por la necesidad de sentirse importantes”<sup>4</sup>.

Desde la perspectiva de recursos humanos “la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral”<sup>5</sup>. Con la gestión de comunicación interna las compañías logran conocer las preferencias y comportamientos de sus públicos, es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización.

Las empresas manejan un flujo constante de información que debe ser cuidadosamente estructurado, planeado y direccionado para evitar la posible distorsión y/o filtración de los mensajes que impidan mantener en sintonía a toda la jerarquía organizacional con los objetivos estratégicos. Es por eso que los procesos internos de comunicación de una organización deben someterse a un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Precisamente en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad surgieron las auditorías de la comunicación.

---

<sup>4</sup>Fernández, P. I. (1992): “La comunicación interna en la empresa”. Capital Humano, 41.

<sup>5</sup> Iglesias, F. (1998): “Empresa y comunicación empresarial”. Nueva empresa, Núm. 10.

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización en los aspectos macros y micros; en lo macro, la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización y en lo micro, evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.

Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia.

## **6.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS AUDITORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

Las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres perspectivas más conocidas a escala mundial son la funcionalista, la interpretativa y la crítica. La perspectiva

funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Danniels and Spiker, 1991).

Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

Por su parte, la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como "culturas" (Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1984). Las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para la interpretativa, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, 1982). Por ello el auditor interpretativo se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales.

El auditor interpretativo, a diferencia del funcionalista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos. Es una investigación realizada "desde dentro" pues es el lenguaje de los miembros de la organización y

no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional. El énfasis de esta perspectiva está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987). El objetivo del investigador crítico es descubrir, primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y, tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

### **6.3. OBJETIVOS DE LAS AUDITORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

Según Federico Varona Madrid<sup>6</sup> las auditorías de la comunicación tienen diferentes objetivos dependiendo de la perspectiva teórica que adoptan. Desde una perspectiva funcionalista los auditores se enfocan en:

- ▶ Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
  
- ▶ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
  
- ▶ Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe

---

<sup>6</sup> Varona, Federico (1997). "Las Auditorías de la Comunicación desde una Perspectiva Académica". *Communication Audits from an Academic Perspective*. Anuario Comunicación 1997, pág 118-119. Publicada por la Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, Madrid, España.

interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores y otros grupos especiales).

- ▶ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- ▶ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.
- ▶ Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

El énfasis de la perspectiva interpretativa está más en entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarlas, por ello se preocupan por:

- ▶ Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- ▶ Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos y artefactos organizacionales (lenguaje de la cultura organizacional).
- ▶ Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
- ▶ Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

La perspectiva crítica, a diferencia de las dos anteriores, está más al servicio de los miembros y grupos de la organización que experimentan alguna forma de opresión o manipulación, de allí que sus objetivos sean:

- ▶ Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organización.
- ▶ Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- ▶ Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
- ▶ Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización.
- ▶ El objetivo último de la teoría crítica es la democratización de las prácticas de comunicación y de la organización.

Cada perspectiva les ofrece a los auditores una mirada diferente sobre la comunicación y las organizaciones, sin embargo las tres se complementan y para ciertas investigaciones es necesario articularlas.

En las auditorías de comunicación organizacional uno de los temas de mayor interés para los investigadores ha sido la satisfacción con la comunicación, teniendo en cuenta que este término (introducido por Level en 1959) al parecer simple, constituye un conjunto de factores determinantes en el desenvolvimiento organizacional.

Las primeras definiciones de este concepto apuntaban a su unidimensionalidad: Thayer (1968) lo definió como “la satisfacción personal que un individuo

experimenta cuando se comunica exitosamente”; Reading (1978), consideró que es el grado de satisfacción que un empleado percibe en relación con el ambiente; según Crino y White (1981, 831) y Greenbaum (1988), el trabajo sobre satisfacción con la comunicación desarrollado por Downs y Hazen (1977) ha sido de los más exitosos. Para estos autores la satisfacción con la comunicación es definida como la satisfacción que un miembro de una organización experimenta en relación con las varias prácticas de comunicación dentro de la organización.

En otras palabras satisfacción con la comunicación es un estado de felicidad que pueden llegar a experimentar los empleados en la medida en que se gestionen exitosamente las siguientes variables propuestas por Downs:

**Información sobre la Organización.** Incluye información sobre las políticas, los objetivos, los cambios y el desarrollo de la organización incluyendo su estado financiero.

**Información sobre el Trabajo.** Incluye información sobre el ambiente inmediato en el que se desenvuelve el empleado, los planes de su departamento, los requerimientos de su trabajo e información sobre el personal.

**Clima General de la Comunicación.** Se refiere a la actitud general que tiene la gente de la organización hacia la comunicación y hasta qué punto la comunicación de la organización es motivadora.

**Comunicación de la gerencia:** Esta relacionada con la forma como los miembros de la alta gerencia seleccionan, coordinan y envían mensajes a todas las áreas de la organización.

**Comunicación entre los departamentos:** Hace referencia al manejo que le dan a los mensajes los diferentes departamentos de una organización

**Comunicación entre los empleados:** Se refiere a la calidad de comunicación formal e informal.

**Comunicación con los Supervisores:** Es la manera como el supervisor se comunica con sus subalternos, si escucha y pone atención, si está abierto a nuevas ideas y si ofrece orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

**Comunicación con los Subalternos:** Se refiere a la calidad de la comunicación que los subalternos tienen con sus supervisores.

Cabe destacar que los factores cuatro, cinco y seis señalados por Downs tienen estrecha relación con los siguientes elementos:

**Comunicación Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, entre otros). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

**Comunicación Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos). Es más veloz que la formal.

**Comunicación Descendente:** Transmite políticas, procedimientos, reglas y manuales. Viene de arriba abajo y se consideran oficiales.

**Comunicación Ascendente:** Comprende el conjunto de quejas, sugerencias, reportes de desempeño, investigación de actitudes y percepciones del ambiente de la organización.



**Comunicación Transversal:** En ella se manejan memorandos entre los departamentos de un mismo nivel, conferencias de línea, asesoría, interacción de empleados con sus supervisores, relación sindicato -Empresa.

**Evaluación del Trabajo Individual:** Se refiere al tipo de evaluación que el empleado recibe de su supervisor sobre la manera como realiza su trabajo.

**Medios de Comunicación:** Evalúa la claridad y cantidad de la información recibida a través de los diferentes canales de comunicación orales y escritos. Incluye también la efectividad de las reuniones de trabajo.

#### **6.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al igual que la satisfacción con la comunicación, el clima organizacional es una variable de constante validación y supervisión en el ámbito empresarial, teniendo en cuenta que ésta describe el ambiente existente entre los miembros de una organización; el clima será favorable cuando se le proporcione la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación sea escasa, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad e inconformidad. En la realidad organizacional la ausencia o disminución de acciones motivadoras sugiere un desempeño laboral deficiente. Fernando Toro Álvarez lo aclara: "...la motivación es el aspecto energético del comportamiento y del desempeño ocupacional... La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización."<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> TORO Álvarez, Fernando. Desempeño y productividad. Medellín, 1992.

Sería un error definir clima organizacional si se apunta a la multidimensionalidad y variabilidad de este concepto. Algunos autores lo comparan con la personalidad humana, pues así como las características de un individuo forman su personalidad, sucede igual con el clima de una empresa que se configura de las características de ésta. Otros lo relacionan con el ambiente atmosférico, así como existen tiempos de sequías, lluviosos o cálidos, de igual manera se dan periodos laborales de bonanza, fracaso, tensión. “El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”<sup>8</sup>.

El clima laboral se configura a partir de la percepción que tienen los empleados de variables ambientales internas:

- ▶ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- ▶ Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- ▶ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas entre departamentos, comunicaciones.
- ▶ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- ▶ Variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ M., Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor, México, 2005.

Dentro del marco de teorías enfocadas en tipificar los climas organizacionales que se pueden producir en diferentes correlaciones de las variables integradas al concepto, se destaca el estudio de Rensis Likert, donde se evidencia en la percepción del clima de una organización la influencia de variables *causales* (estructura de la organización), *intervinientes* (motivaciones, la comunicación, actitudes) y las *finales* (resultados obtenidos por la organización). De igual manera, sugiere centrar la atención en la percepción del clima, más que en el clima en sí.

Likert establece cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con su clima particular:

- ▶ **Autoritario:** Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
  
- ▶ **Paternalista:** Se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida en que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
  
- ▶ **Consultivo:** Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organización es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.

- ▶ **Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima en este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Para medir el clima laboral Likert propone los siguientes instrumentos, también conocidos como dimensiones:

- ▶ **Estilo de Autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- ▶ **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.
- ▶ **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- ▶ **Procesos de influencias:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- ▶ **Procesos de tomas de decisiones:** forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- ▶ **Procesos de Planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- ▶ **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.

- ▶ Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y o deseado por los miembros de la organización.

La relación entre el clima de comunicación y el clima organizacional es de total dependencia: “la comunicación influye, y es influida, por el clima de organización. El clima se desarrolla a partir de los comportamientos y las políticas de los administradores de la organización y de los comportamientos de comunicación específicos de los miembros de la organización”<sup>9</sup>.

De la comunicación depende que el personal tenga el conocimiento para un adecuado desempeño en la organización; el alto rendimiento de una empresa no sólo está en manos de sus factores productivos, sino también de elementos intangibles como la comunicación, en la que se hallan implícitos valores o fortalezas que las conducen a establecer niveles de calidad considerables. “Una buena combinación entre capacitación y comunicación, asegura tiempos y movimientos que pueden producir calidad.”<sup>10</sup>

Es claro que la comunicación interna debe ser entendida por la dirección de las empresas en términos de estrategia, pues permite mejorar los resultados de la compañía integrando a toda la estructura organizacional en torno a un objetivo común.

---

<sup>9</sup> PRITCHARD & KARASICK, 1973; Hunt & Lee, 1976.

<sup>10</sup>Gabriel Zaldívar, Maestro en Administración de Empresas y licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva. Docente de cátedra del TEC de Monterrey y de la Universidad Anáhuac del Sur, entre otras.

## **7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

H1: El sistema de comunicación interna de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. sí incide en su clima organizacional.

H2: El sistema de comunicación interna de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. no incide en su clima organizacional.

## 8. MARCO METODOLÓGICO

### 8.1. TIPO DE ESTUDIO

Para abordar el presente tema de estudio se tomó el modelo de investigación de tipo analítico que consiste “fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando éstas según se dan naturalmente en los grupos.”<sup>11</sup>

Este modelo investigativo permitió desintegrar el evento a estudiar en sus partes para comprenderlo. Las variables fueron definidas y estudiadas para luego realizar un análisis que arrojó nuevos significados en sus relaciones. La recolección de datos se realizó en un tiempo determinado por lo tanto el diseño de este estudio fue correlacional. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables.

### 8.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

**6.2.1. Población:** Doscientos sesenta y cinco (265) empleados en la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C., de Cartagena de Indias.

**6.2.2. Muestra:** Ciento sesenta (160) empleados en la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C., de Cartagena de Indias.

---

<sup>11</sup> Zacarías Ortiz, Eladio. Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación. Clásicos Roxsil. 2000

**8.2.3. Muestreo:** El muestreo es de tipo probabilístico estratificado e intencionado y la muestra es representativa de la población. Este muestreo se caracteriza porque el investigador selecciona su muestra siguiendo criterios identificados para los fines de la investigación que se desea realizar<sup>12</sup>. Para la obtención o recolección de la información que se tiene hasta el momento:

### 8.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**8.3.1. Fuentes primarias:** Se utilizaron como fuentes primarias en la investigación ciento sesenta (160) empleados de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C.

**8.3.2. Fuentes secundarias:** Como fuentes secundarias se utilizaron estudios, textos especializados, análisis y ensayos referentes al tema, igualmente enciclopedias, diccionarios y otras fuentes bibliográficas.

**8.3.3. Instrumentos y técnicas:**

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Guía de encuesta aplicada a empleados
Entrevista	Guía de entrevista con preguntas abiertas aplicada a tres empleados

**Técnica de encuesta:** Se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas que permitió adquirir información puntual sobre las percepciones de los miembros de la empresa con relación a la comunicación interna y al ambiente laboral. Se utilizó la escala Likert (ver anexo A).

**Técnica de entrevista:** Se realizó una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas (ver anexo No. 4) que permitieron analizar y contrastar los resultados

<sup>12</sup> Ibid. Op, cit. Pag. 113. Año 2002



arrojados por la encuesta (ver anexo No. 3). Esta herramienta permitió descubrir aspectos o detalles que la encuesta como instrumento puntual y conciso no permite obtener.

#### **8.4. PROCEDIMIENTO**

El punto de partida de este proceso investigativo fue la observación directa en las instalaciones de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA S en C, por parte de las autoras de la investigación. Como segundo paso se realizó un proceso exploratorio que permitió indagar a los empleados de los diferentes mandos. Paralelamente a esto, se aplicó una encuesta piloto y de acuerdo a los resultados que ésta arrojó, se hizo la encuesta final. Simultáneamente se entrevistó a tres personas de las tres jerarquías de la organización (mandos altos, mandos medios y mandos bajos – Ver anexo No. 5). Posteriormente se hizo el análisis respectivo de la encuesta y de las entrevistas (anexo No. 6) para lograr contrastar y relacionar los resultados.

A continuación explicamos el proceso realizado para la obtención de los resultados de las encuestas empleadas a partir de una fórmula que determinó el tamaño provisional de la muestra.

##### **Formula provisional**

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \quad \text{donde } S^2 = P(1-P) \quad S^2 = 0.5 (1 - 0.5) = 0.25$$
$$\quad \quad \quad \text{donde } V = (0.015)^2 \quad V = 0.000225$$

$$n' = \frac{0.25}{0.000225} = 1111 \text{ Tamaño de la muestra sin ajustar}$$

**n'** = Tamaño de la muestra sin ajustar

**S<sup>2</sup>** = Varianza de muestra

**V<sup>2</sup>** = Varianza de población

**P** = Error Estándar

Luego se obtuvo el tamaño real de la muestra (**n**):

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad \text{donde } N, \text{ es la población. } \quad n = 1111$$
$$\frac{1111}{1 + \frac{1111}{265}} = 214$$

Para validar los instrumentos de recolección de información se tomó como muestra el 25% de la población total, es decir 54 personas.

Teniendo en cuenta que la estructura organizacional de la empresa tiene tres niveles jerárquicos, se utilizó el método de muestreo probabilístico estratificado para seleccionar una muestra en cada segmento de la población. Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$R_{sh} = \frac{n}{N}$$

**Sh** = Desviación estándar de cada elemento en determinado estrato.

$$R_{sh} = \frac{54}{265} = 0.203773584$$

El total de la subpoblación se multiplica por la fracción constante para obtener el tamaño de muestra para el estrato.

$$(N_h) (F_h) = n_h$$

**N<sub>h</sub>** = 6 empleados hacen parte de los cargos altos de la empresa

**F<sub>h</sub>** = **0.203773584** es la fracción constante

**n<sub>h</sub>** = 1 es el número redondeado de empleados de cargos altos de la empresa que deben encuestarse.

**N<sub>h</sub>** = 35 empleados hacen parte de los cargos altos de la empresa

**F<sub>h</sub>** = **0.203773584** es la fracción constante

**n<sub>h</sub>** = 7 es el número redondeado de empleados de cargos medios de la empresa

que deben encuestarse.

**Nh = 224** empleados hacen parte de los cargos altos de la empresa

**Fh = 0.203773584** es la fracción constante

**nh = 46** es el número redondeado de empleados de cargos bajos de la empresa que deben encuestarse.

Luego de obtener los resultados de la prueba piloto (Ver anexo 1) se realizaron modificaciones a la encuesta para la aplicación final (Ver anexo 3). En algunas preguntas la puntuación de la desviación era muy alta con respecto a la media, lo que motivó al grupo investigador a redefinirlas, tomando como referencia cómo veían los empleados el trabajo y no cómo se sentían, pues esto tal vez los limitaba a contestar.

En la prueba final se encuestaron a 160 empleados, esto corresponde a la cantidad de empleados restantes de la población total que no participaron en la prueba piloto. Se aplicó el instrumento a 4 empleados de cargos altos, 20 de cargos medios y 136 de cargos bajos.

## 8.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO	PREGUNTAS		
<b>Satisfacción con la comunicación</b>	Informe sobre la organización	Conocimiento de la misión, visión, valores y políticas	Tres empleados	Entrevista	Mandos altos, medios y bajos (Anexo 4)		
	Informe sobre la organización	Requerimientos del trabajo Planes del departamento	Tres empleados		Mandos altos, medios y bajos (Anexo 4)		
	Clima general de la comunicación	Actitud general hacia la comunicación	Empleados  Observación directa  Recolección de fuentes primarias	Encuesta	22		
	Comunicación con la gerencia	Selección, coordinación y envío de mensajes de la gerencia a través las ideas de la organización			1,2,3		
	Comunicación con los departamentos	Circulación de mensajes entre departamentos			4,5,6		
	Comunicación entre empleados	Sistemas formales e informales			7		
	Comunicación con los supervisores	Relación			8, 9		
	Comunicación con los subalternos	Orientación Relación			10,11		
	Evaluación del trabajo individual	Retroalimentación de las tareas realizadas			12,13,14		
	Medios de comunicación	Medios utilizados por la empresa			15,16,17,18,19,20,21		
<b>Clima organizacional</b>	Ambiente físico	Instalaciones			Empleados	Encuesta	23
		Espacio físico					24
		Maquinaria	25,26				
	Estructura	<b>Estilo de dirección</b>	27				
	Ambiente social	Compañerismo	28				
		Conflictos	29,30				
		Motivación	31,32,33				
		Expectativas	34,35				
	Comportamiento organizacional	Tensiones	36				
		Satisfacción laboral	37				

## 9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

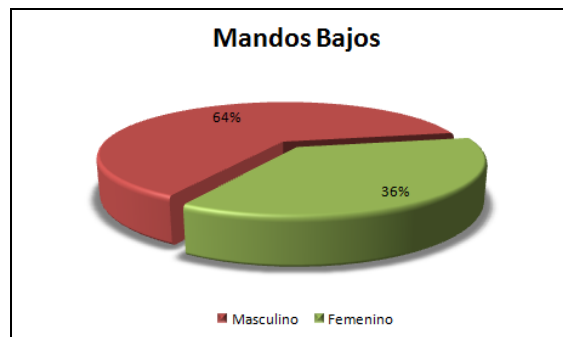
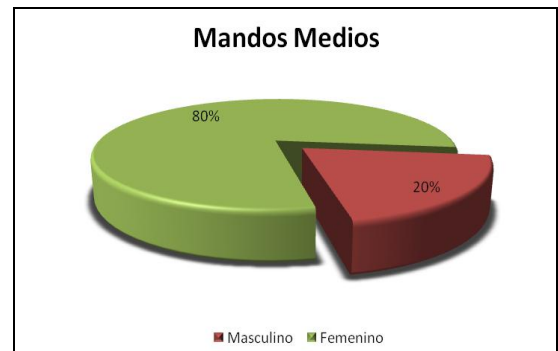
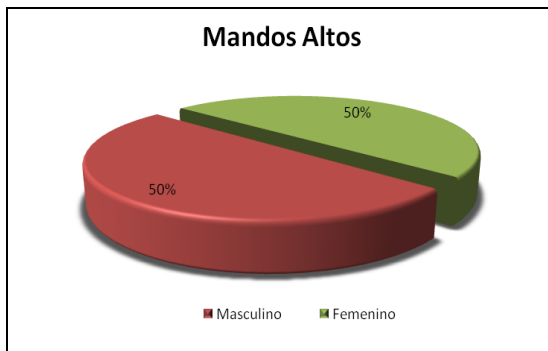
### 9.1. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron tabulados en una en una hoja de cálculo comercial (Excel) la cual arrojó los siguientes resultados:

**Tabla No. 1 Sexo**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Masculino	93
Femenino	67
<b>Encuestados</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 1 Distribución porcentual del Sexo**

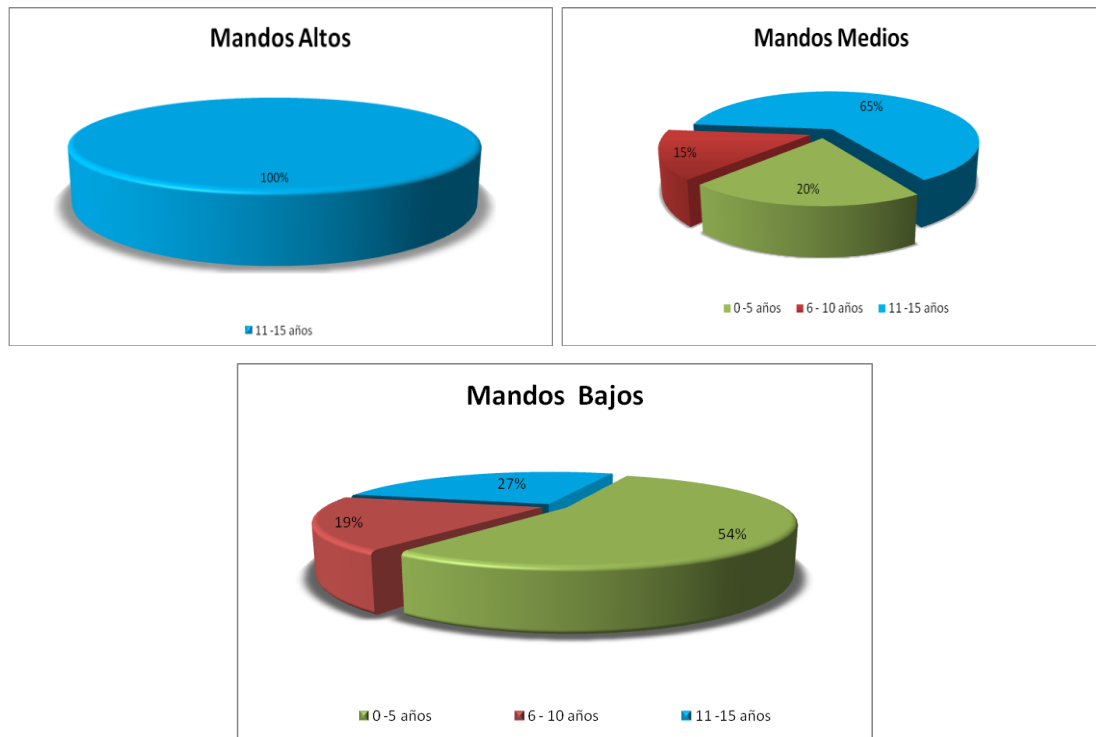


La población está distribuida en la organización de acuerdo al tipo de trabajo que se realiza respecto a las asignaciones de las tareas y al cargo en el que se desempeñan cada uno de los empleados de los diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo, porcentualmente el predominio lo tiene la población femenina en todos los niveles. De tal manera, que mientras en lo mandos medios tiene el 80% de la población (constituyéndose como la mayoría) en los altos se constituye como la mitad y por tanto tiene igual voz y voto en las decisiones importantes de la compañía, mientras que en los mandos bajos la tercera parte de la población son mujeres; posiblemente por las características de las tareas, la población masculina es quien predomina tanto en cantidad porcentual (64%) como en número que fueron una población total de 93 personas (todos los niveles). Al respecto, podríamos inferir, que en Rafael Espinosa comparando la cantidad de encuestados y los porcentajes, quienes ejercen mayor poder en las decisiones organizacionales son los hombres, con pasividad de las mujeres y con mucha más probabilidad de la ejecución de las órdenes.

**Tabla No. 2 Tiempo en la empresa**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
0 – 5 años	79
6 – 10 años	29
11 – 15 años	52
16 – 20 años	0
21 ó más	0
<b>Encuestados</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 2 Distribución porcentual del tiempo en la empresa**



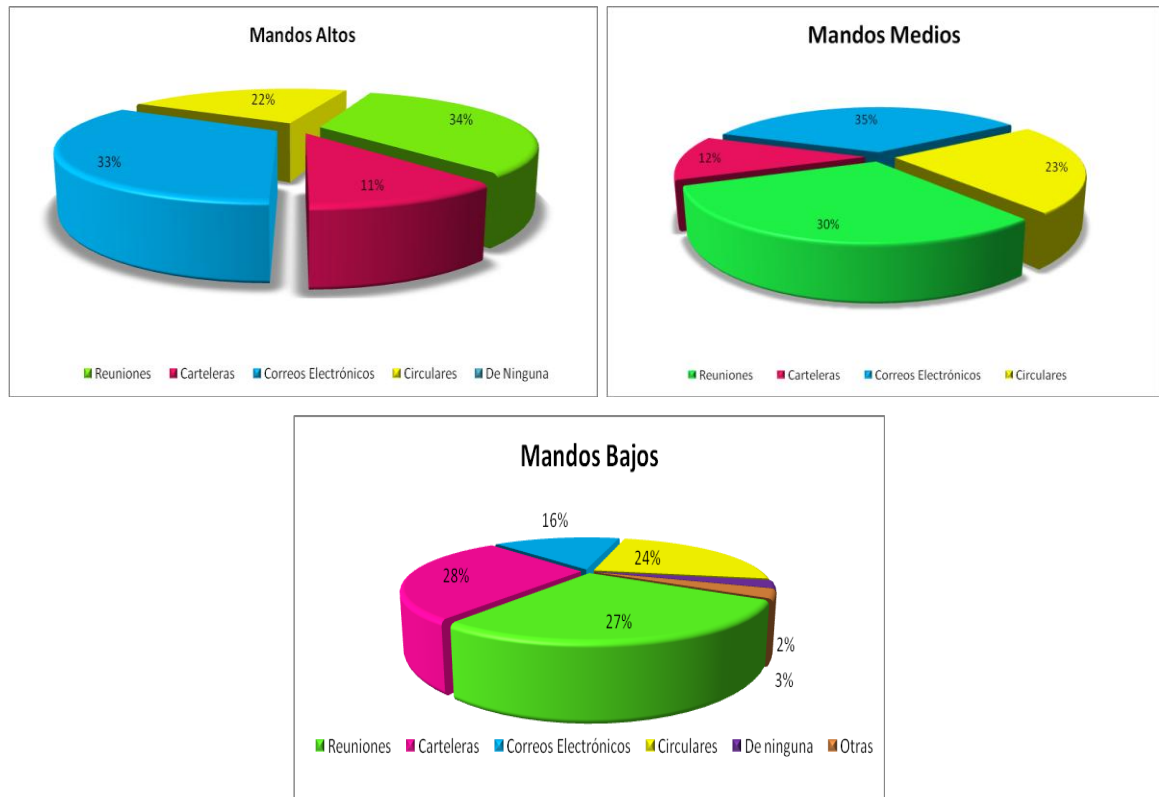
Al ser una empresa familiar, se nota la confianza depositada por más de 15 años en los responsables de emitir las decisiones y los mensajes a toda la organización. Por tanto, el personal de los mandos altos se ha constituido como intransferible e intocable y son en unanimidad los de mayor tiempo en la empresa, seguidos de un importante 64% que representa igual cantidad de tiempo en los mandos medios (11-15 años) mientras que en los mandos bajos no tiene tal representación, pues sólo hay un 27%, lo que indica que son muy pocos los que han permanecido en el tiempo al interior de esta jerarquía. Por otra parte, en los mandos medios existe un 35% de la población que tiene entre (0-5 años) y (6-10 años) que seguramente entraron en el proceso de transición de la empresa y que por el momento permanecen sólidos. Finalmente se revela que en los niveles bajos rota mucho el personal, que no son constantes. Este último resultado puede ser entendido como falta de desempeño laboral o de compromiso con la empresa, sentido de progreso

y crecimiento ya sea en la empresa u otra de los empleados. Aunque también falta de técnicas especializadas para labores específicas, incompetividad o deslealtad.

**Tabla No. 3 ¿De qué medios recibe usted información de la gerencia?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Reuniones	70
Carteleras	63
Correo Electrónico	50
Circulares	60
Otros	6
Ninguna	5
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 3 Distribución porcentual de los medios de información de gerencia**



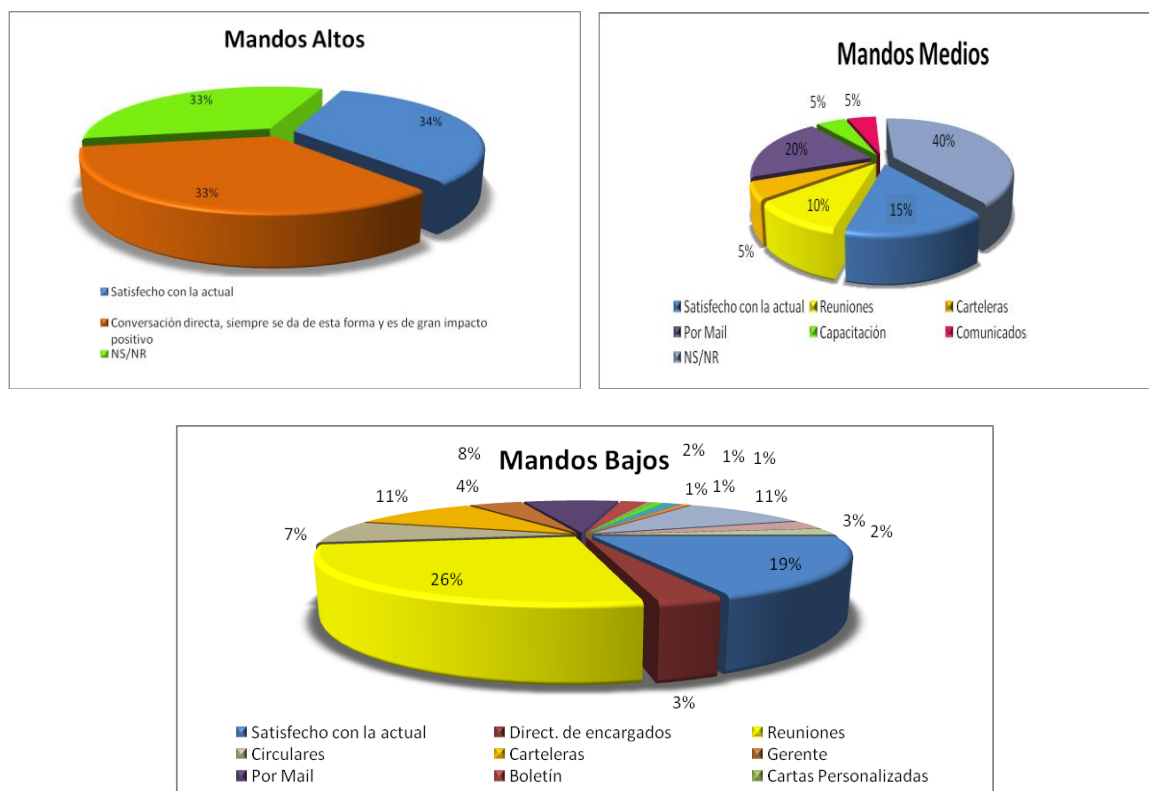


Los mandos altos y medios prefieren informarse de los correos electrónicos con porcentajes que oscilan entre el 33% y 35%, indicando que el nivel de accesibilidad y el manejo de la tecnología les garantiza satisfacción y recepción inmediata de los mensajes enviados por la gerencia. Por su parte, las reuniones en todos los niveles, garantiza uno de los medios más certeros para recibir información. Luego, las circulares se constituyen en el tercer medio más significativo para toda la estructura organizacional. Sin embargo, el 28% de la población de los mandos bajos, considera a las carteleras como el medio que mejor emite los mensajes hacia ellos y luego separado de sólo 1% a las reuniones. Este resultado se puede relacionar con el propósito de entender que por la complejidad, el despliegue operativo y la inmediatez de las tareas del personal que labora en esta jerarquía, se les hace mucho más fácil enterarse de la información empresarial a través de este medio y de las reuniones constantes. Por tanto, de acuerdo a las funciones realizadas y a la dinámica de sus labores diarias en sus puestos de trabajo, así recibe la información cada empleado de parte de la empresa.

**Tabla No. 4 ¿De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Satisfecho con la actual	26
Directamente de encargados	4
Reuniones	37
Circulares	10
Carteleras	15
Gerente	6
Correo electrónico	15
Boletín informativo	3
Cartas personalizadas	1
Capacitación	1
Integración	2
Volantes informativos	1
Supervisor	4
Personalmente	3
No sabe no responde	14
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 4 Distribución porcentual de la manera en que le gustaría recibir información de la gerencia**



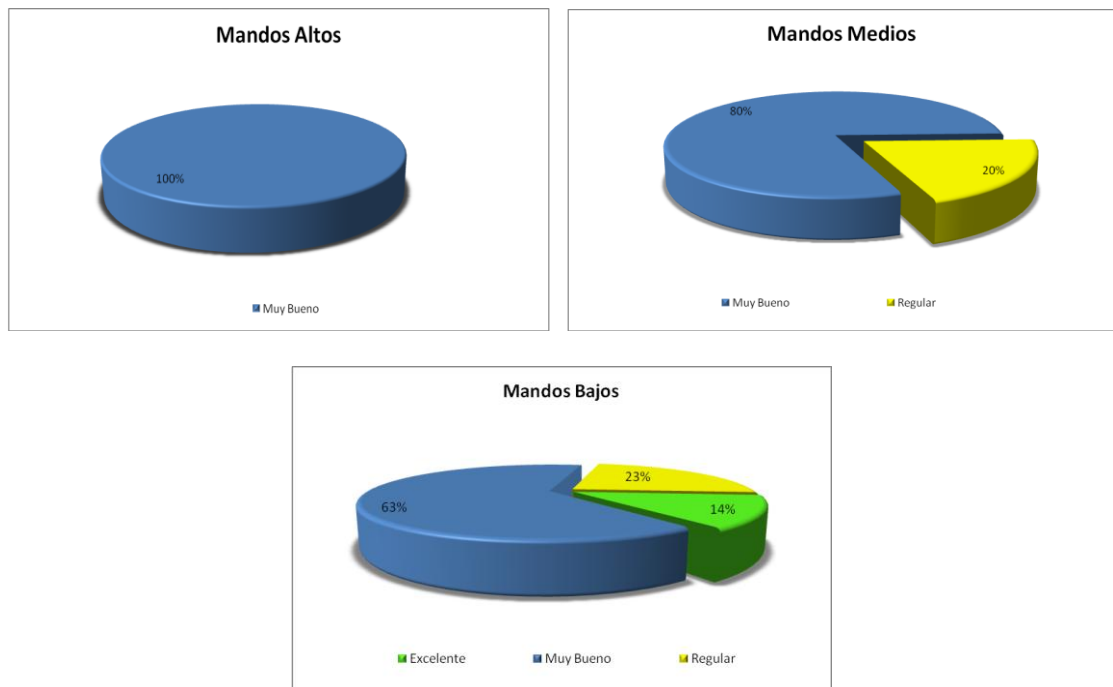
Todos los mandos desean seguir recibiendo la información como hasta el momento. Se sienten satisfechos con lo actual. Sin embargo, en los mandos medios, existe un 40% que no supo qué responder al interrogante, dándonos a entender que no sabe como más podría recibir información, no le interesa, o simplemente le da igual, mostrando mucho conformismo respecto a la información que emite la gerencia. Al respecto, en los mandos altos, dentro de otras opciones que se les dio al encuestado para responder, se determinó, que con un porcentaje del 33%, necesita recibir información a través de conversaciones directas, que generen impacto positivo en los empleados. Cabe destacar que los niveles jerárquicos de la empresa no desea que la gerencia innove, perfeccione o modifique los medios con los que generalmente se viene transmitiendo la información, permitiéndonos verificar que los empleados son muy conformistas,

limitados, dudosos de los cambios y algo más grave no les interesa conocer un medio que les garantice recibir oportunamente la información de la gerencia.

**Tabla No. 5 La forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización es:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	18
Muy buena	104
Regular	35
Mala	0
Muy mala	0
No sabe no responde	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 5 Distribución porcentual de la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización**

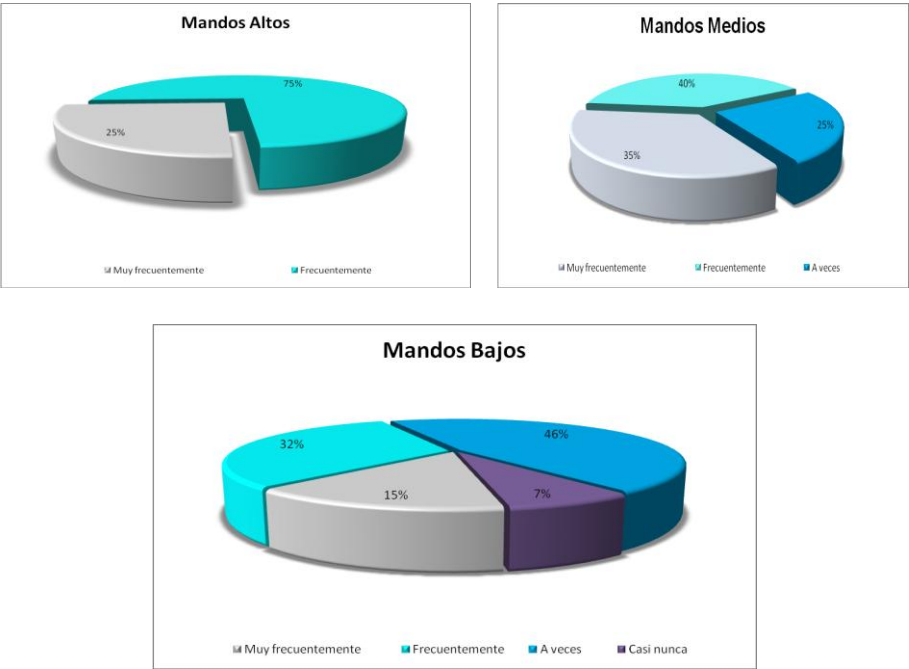


Todos los mandos consideran que la forma de envío y coordinación de los mensajes por parte de la gerencia es muy buena. Lo que sugiere que los canales y el flujo de la información en el interior de la empresa a todas las áreas de la estructura organizacional, está llegando de forma coherente, pero que a su vez permite detectar que en los mandos medios y bajos la coordinación de los mensajes no está siendo tan buena, sino por el contrario muy regular y que deja ver las falencias de la coordinación de los mensajes a las áreas que más necesitan recibir la información.

**Tabla No. 6 ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Muy frecuentemente	28
Frecuentemente	54
A veces	68
Casi nunca	10
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 6 Distribución porcentual de la frecuencia en que se comunica el empleado con compañeros de otras dependencias**

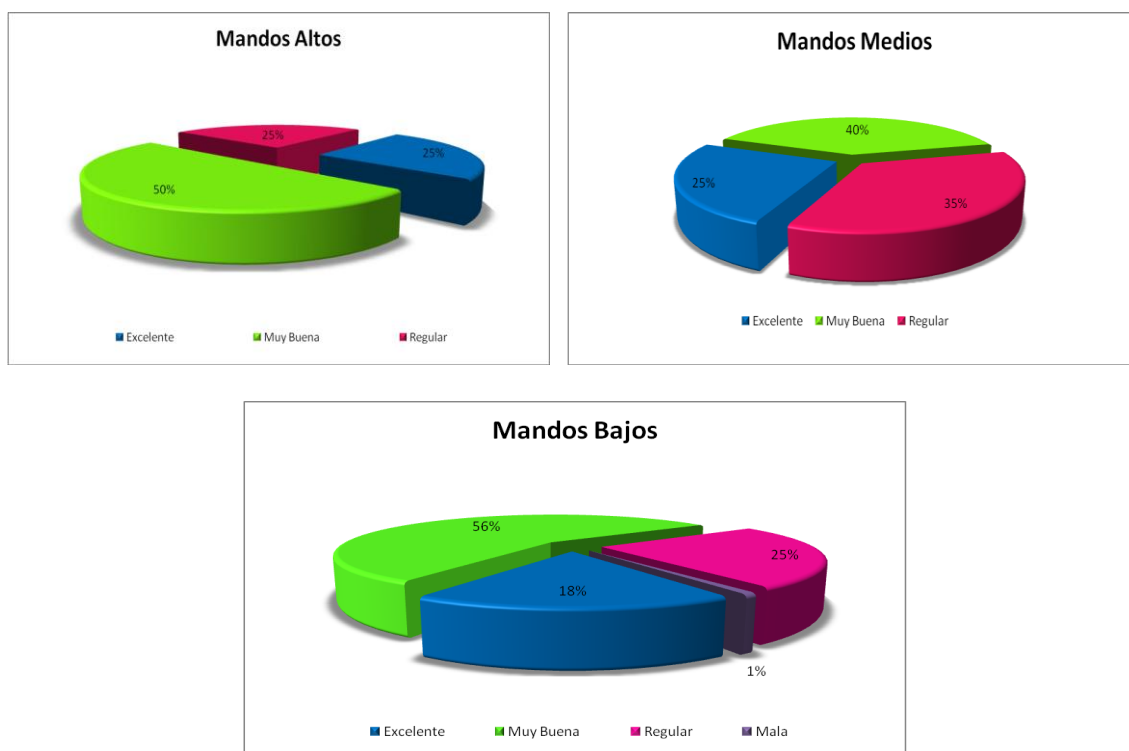


Los mandos bajos consideran que sólo a veces logran establecer contacto con el resto de los departamentos con un representativo del 46%, que genera gran inquietud respecto a la integración de todas las áreas de la organización. Además nos invita a preguntarnos qué tan bien estructurada está la compañía y hacia dónde se envía la información. Se observa una clara descompensación en las relaciones entre las dependencias y en las relaciones entre sus miembros, dejándose ver la distorsión en cuanto a las relaciones interpersonales y mostrando las falencias de la comunicación transversal respecto a la comunicación formal e informal.

**Tabla No. 7 La comunicación entre los empleados en su organización es:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	30
Muy buena	87
Regular	42
Mala	1
Muy mala	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 7 Distribución porcentual de la comunicación entre los empleados en su organización**



La comunicación entre ellos es catalogada como muy buena (mandos altos 50%; mandos medios 40% y mandos bajos 56%) que representan en número la mayor cantidad de encuestados (87 en total) y por tanto la mayoría de la población. Sin embargo, si sólo las segundas partes de los empleados de los mandos altos y medios y el 18% de los bajos la califica excelente , y casi la misma

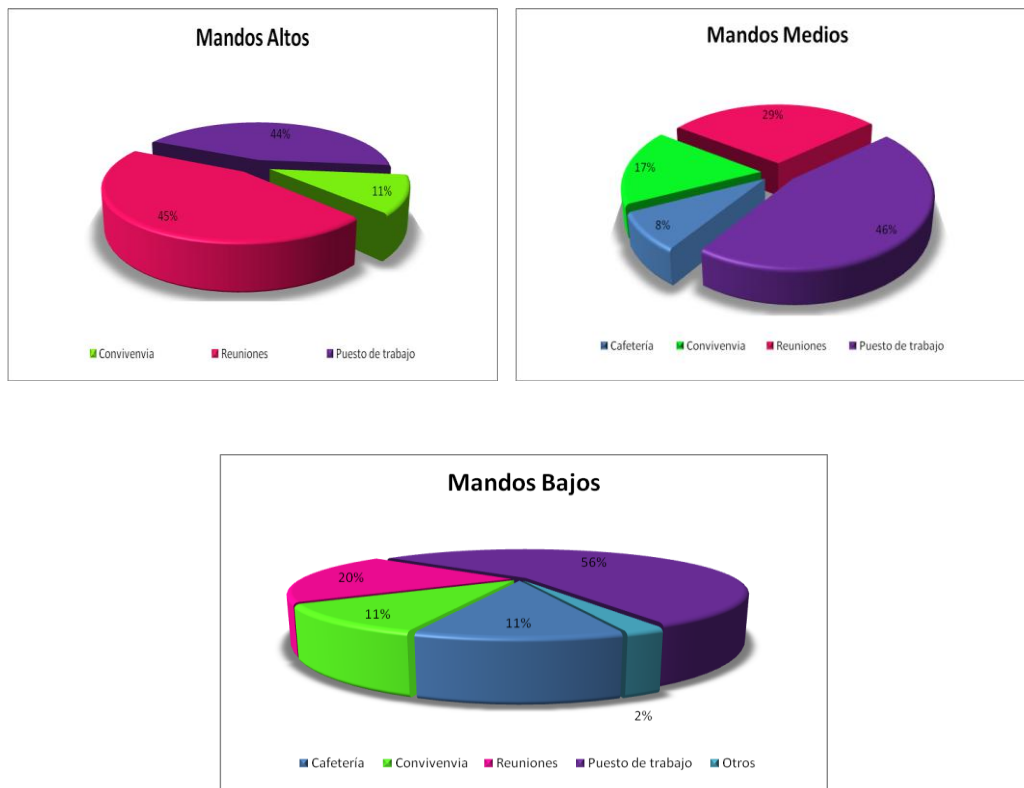
representatividad la sugier como regular, es porque al interior, la comunicación entre los empleados no está cumpliendo con la función que debería.

Es posible que sea por la falta de interacción entre ellos y los departamentos, que por tanto sea más cordial y profesional o quizás, hay ciertos roces que no permiten que la comunicación entren ellos sea más abierta, los mensajes no están siendo llevado con eficiencia y se necesita replantear de qué manera podría lograrse una comunicación más efectiva y con calidad en la organización.

**Tabla No. 8 Marque con una X los lugares donde usted se comunica mejor con sus compañeros de trabajo.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Cafetería	22
Convivencias	24
Reuniones	47
Puesto de trabajo	115
Otros	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 8 Distribución porcentual de los lugares donde usted se comunica mejor con sus compañeros de trabajo**



El lugar donde consideran que se comunican mejor son en los puestos de trabajo, permitiendo ver que las relacionene entre los empleados de las mismas áreas de trabajo son más efectivas. Probablemente porque se encuentran en contacto directo y constante que los ayuda a que sea este el mejor lugar de interacción de la información y de los diferentes mensajes que reciben. Como segunda opción prefieren las reuniones, en particular el 45% de la población alta, probablemente porque en ellas tienen mayor interactividad para tomar decisiones que vayan acorde a los lineamientos estratégicos de la compañía y pueden proponer abiertamente soluciones coherentes que generen mayor productividad. Finalmente las convivencias le genera en tercera instancia mayor confianza para relacionarse.

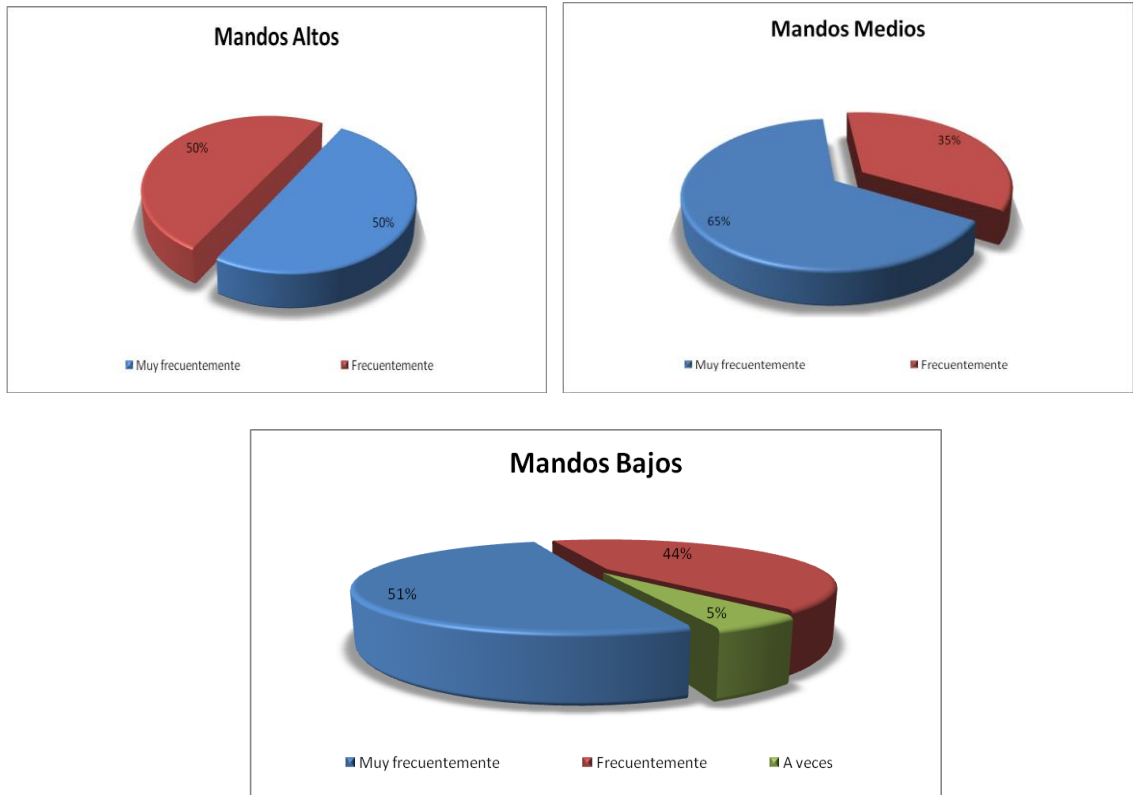


Este último se caracteriza por integrar a toda la compañía y están por lo general alejados del estrés laboral que se vive en el día a día. Pero son muy poco frecuentes.

**Tabla No. 9 ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Muy frecuentemente	84
Frecuentemente	69
A veces	7
Nunca	0
Casi nunca	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 9 Distribución porcentual de la frecuencia de comunicación del empleado con sus compañeros del área o departamento en que labora**

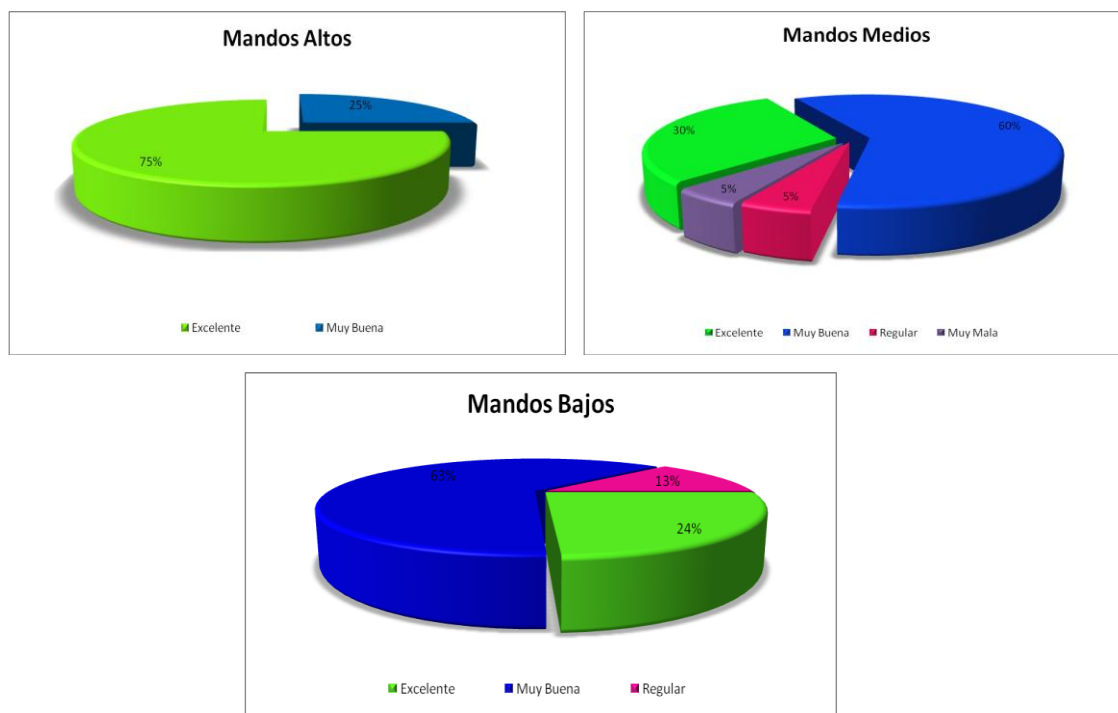


Se puede inferir, que es un poco grave que entre los mismos compañeros del área o departamento no se esté dando con tal frecuencia la comunicación. Lo que permite ver que se están quedando en el aire mensajes que no están llegando porque no hay una constante reciprocidad de los mismos. Y aún más de parte de la gerencia que divide porcentajes 50-50 donde aporta unas claras brechas entre sus miembros y que puede estar afectando a resto de la jerarquía. De allí, que en los mandos bajos sumando a veces y frecuentemente da casi igual porcentaje que muy frecuente (49% contra un 51%) que genera incertidumbre y pone alerta a la compañía respecto a las relaciones que se están desarrollando entre las áreas y los departamentos, generando una inconformidad generalizada de los miembros de la compañía.

**Tabla No. 10 Considera que la relación con sus supervisores es**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	42
Muy buena	99
Regular	18
Mala	0
Muy mala	1
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 10 Distribución porcentual de la relación con los supervisores**



Parece ser que la relación con los supervisores no está siendo bien entendida en los mandos medios y bajos. Se necesita en una compañía una relación de toma y dame por parte de la relación supervisores-subalternos y al parecer los subalternos no se sienten escuchados en toda su extensión por sus supervisores, lo que posiblemente dictamine que sólo es muy buena y regular (30% medios y 24% bajos) indicando que los supervisores no están lo suficientemente abiertos a nuevas ideas, no ofrece una completa orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

**Tabla No. 11 Marque con una X las acciones que predominan en la relación con sus supervisores.**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Confianza	69
Autoridad	46
Respeto	108
Apoyo	61
No hay relación	11
No sabe no responde	1
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 11 Distribución porcentual de las acciones que predominan en la relación con sus supervisores**



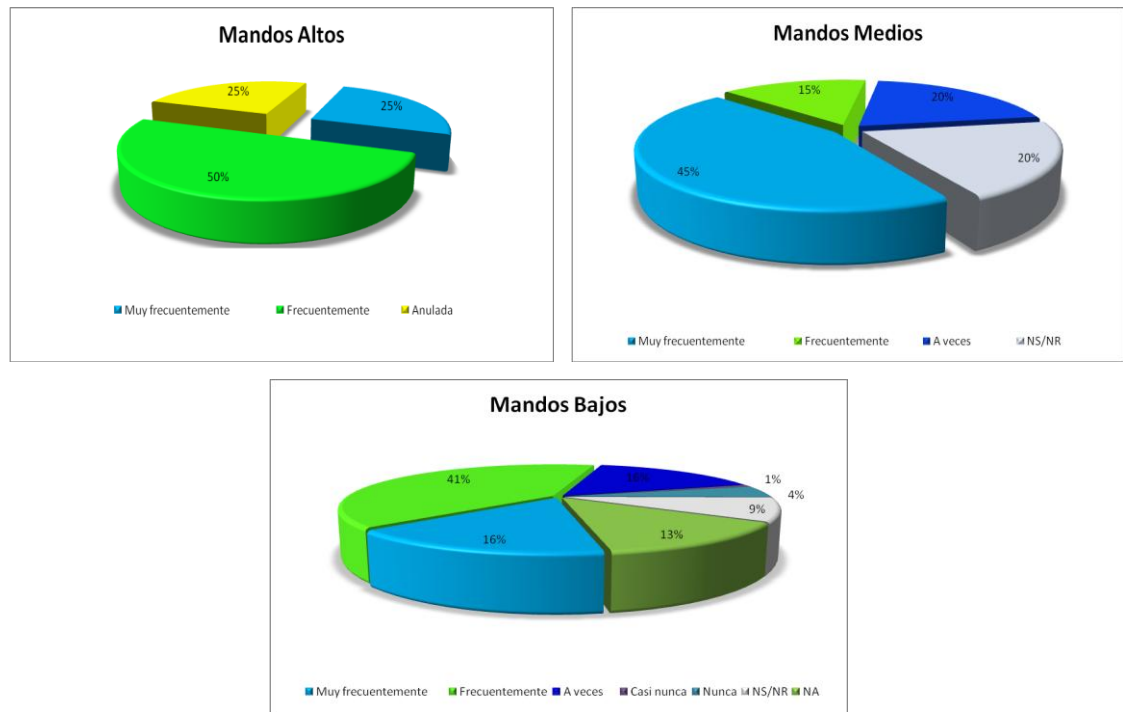
El respeto es quizás el vínculo más importante en la relación de los subalternos con los supervisores. Es mucho más visible en los mandos bajos con un índice del 39% que en las otras dos jerarquías. Sin embargo, en los mandos altos la confianza es el vínculo por excelencia, debido a la cercanía constante de los supervisores, a la retroalimentación y por qué de una u otra forma desde este mando se originan los supervisores. Pero el 58% de la población de todos los

mandos, considera que la relación con sus supervisores es autoritaria. Finalmente podríamos decir, que de acuerdo a la extensión de la estructura de la compañía se establecen las relaciones y de acuerdo a la motivación que tengan los empleados y las actitudes que genere la relación con sus superiores, seguirá respaldándose en el respeto y en la autoridad. Genera muy posiblemente por un control estricto de parte de la dirección de la empresa.

**Tabla No. 12 ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Muy frecuentemente	32
Frecuentemente	60
A veces	26
Casi nunca	1
Nunca	6
No sabe no responde	17
No aplicaba	18
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 12 Distribución porcentual de la frecuencia de comunicación con los subalternos**

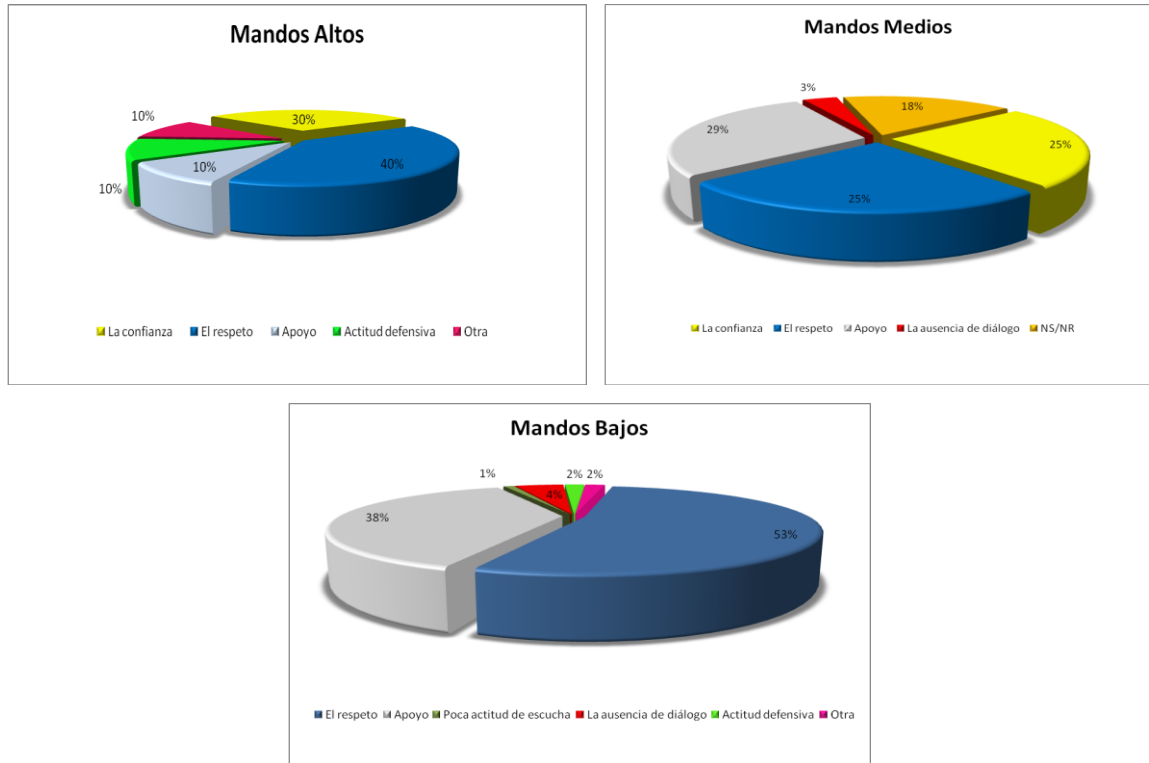


Hay cierta inconformidad respecto a la frecuencia con la que se comunican los supervisores con los subalternos. De acuerdo al tipo de tareas asignadas y del grado de camaradería entre sus miembros dentro de las diferentes mandos, no llega a la frecuencia absoluta, lo que permite ver que el proceso de toma de decisiones viene planteada desde la gerencia adquiriendo un vínculo cíclico que limita llegar a una mejor frecuencia respecto a la relaciones entre sus miembros. Por otra parte, ese mismo conformismo y a su vez un llamado de alerta, se ve reflejado en algunos porcentajes menores que la consideran anulada (mandos altos), que no la conocen, ni les interesa (mandos medios) y a veces (mandos bajos) que puede estar generando mucho malestar y desinformación respecto a la cantidad de mensajes emitidos por los supervisores.

**Tabla No. 13 Marque con una X las acciones que predominan en la relación con sus subalternos.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Confianza	56
Respeto a	70
Apoyo	50
Poca actitud de escucha	1
Ausencia de dialogo	5
Actitud defensiva	3
Otra	2
No sabe no responde	8
No aplica	16
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 13 Distribución porcentual de las acciones que predominan en la relación con sus subalternos**



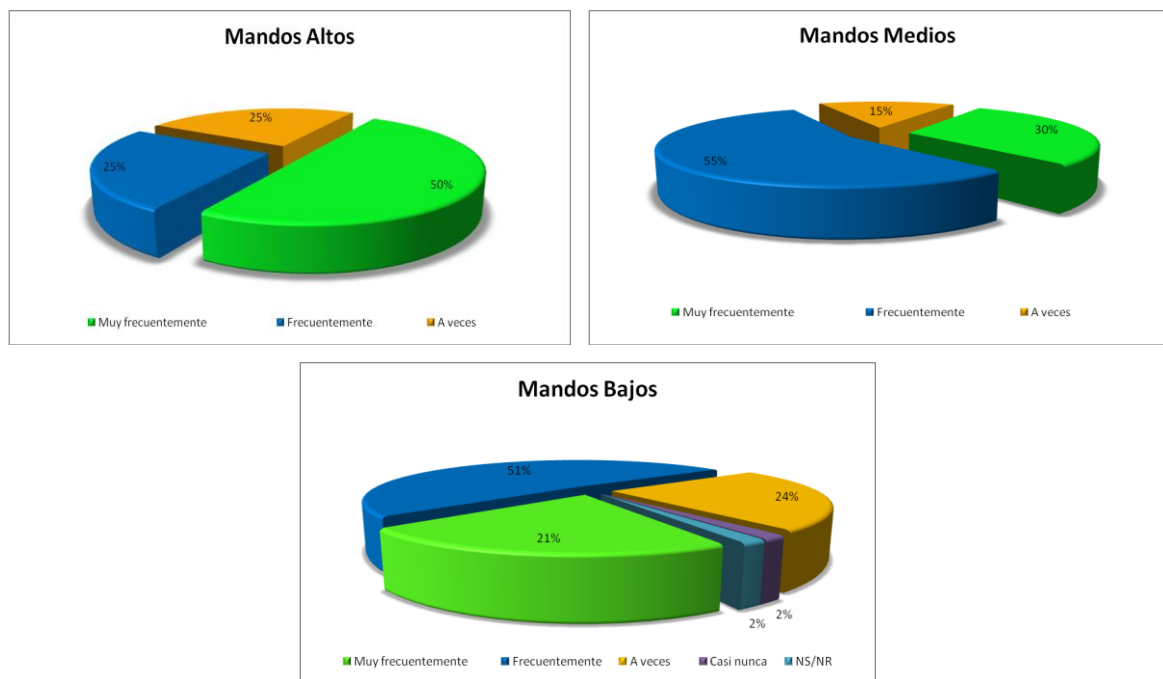
Dado el caso, que muchos no tienen subalternos, los que si tienen este tipo de relación, sugieren que el respeto y el apoyo son las relaciones que más predominan entre subalternos –supervisores en todos los mandos. Estableciendo una relación muy similar a la que sostienen los supervisores con los subalternos. De ello, se puede deducir, que las relaciones entre éstos cargos, está determinada por la reciprocidad, así como los trata el primero, así responden los segundos, permitiendo analizar que las relaciones interpersonales y laborales se limitan a la ejecución de las tareas asignadas y a la debido trato por tratar de mantener buenas relaciones para la ejecución final de las metas y los objetivos.



**Tabla No. 14 ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Muy frecuentemente	37
Frecuentemente	82
A veces	37
Casi nunca	2
Nunca	0
No sabe no responde	2
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 14 Distribución porcentual de la frecuencia con que el empleado recibe retroalimentación por parte de sus supervisores**



La retroalimentación de los supervisores a los subalternos por lo general se hace con frecuencia en todas las jerarquías de la organización. En mandos medios y bajos cubren la mayoría porcentual con 55% y 51% respectivamente, mientras que sólo el 25% se retroalimenta de esta forma. Cabe destacar, que la retroalimentación al parecer es sectoriza en cada área de la compañía, lo que no genera una adecuada y más profunda retroalimentación, que inclusive las

segundas partes de cada mando dictaminan que este proceso sólo se hace a veces, dejando ver que hay fallas estructurales en este proceso. Finalmente, aunque en los mandos altos sea la mitad de la población la que se retroalimenta muy frecuentemente, en los otros dos mandos, no tienen igual proporción, lo que invita a examinar hacia dónde van los mensajes y cómo se está enterando los supervisores de lo que necesita el resto de los miembros e inclusive que grado de participación y aceptación están generando es flujo constante de información emitida.

**Tabla No. 15 ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Muy frecuentemente	18
Frecuentemente	81
A veces	54
Casi nunca	4
Nunca	1
No sabe no responde	2
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 15 Distribución porcentual de la frecuencia en que el empleado recibe retroalimentación por parte de sus compañeros**



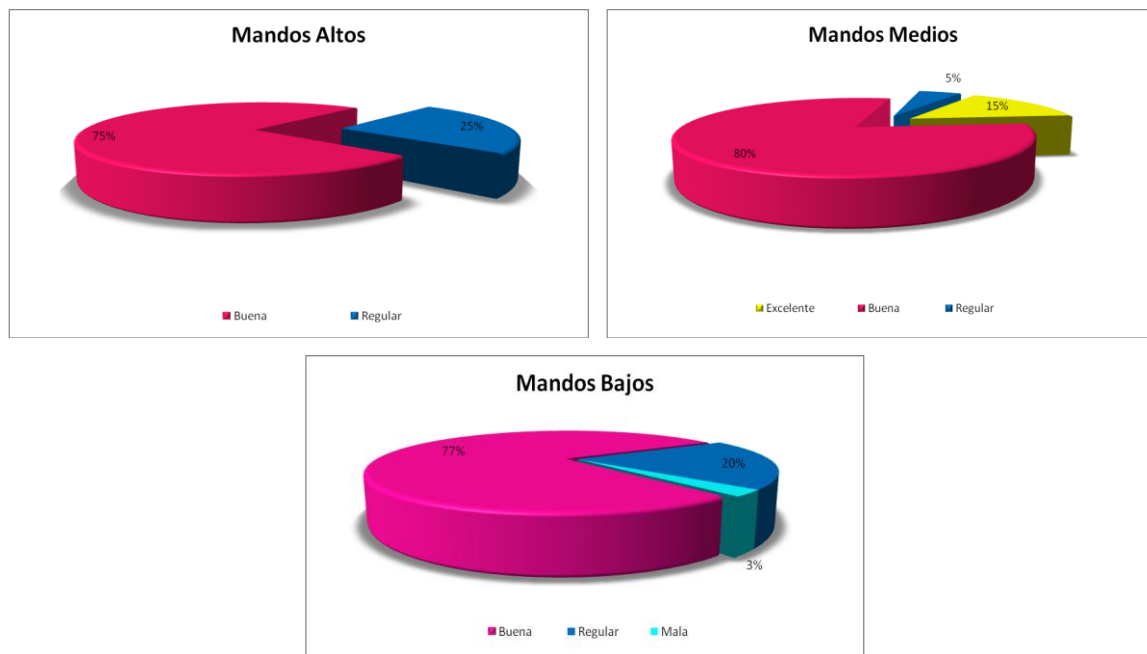
La retroalimentación de la información de los empleados de parte de sus compañeros de trabajo, sólo se da a veces, con mayor frecuencia en los mandos medios (50%) y un 60% entre los mandos bajos y altos. Al respecto, podríamos decir, que hay cierto egoísmo y competencia entre los compañeros de trabajo y que no ven necesario retroalimentarse mutuamente permitiendo que la compañía se estanque y genere malestar al interior. Por otra parte, el 90% de la población total entre mandos altos y medios perciben la retroalimentación con frecuencia, siguiendo de igual forma parca y simple, denotan relaciones muy laborales y celosas de la información que se recibe y se reproduce. Mientras que probablemente por la confianza que mantiene el personal de los mandos bajos en su gran mayoría, reciben de sus compañeros con frecuencia retroalimentación (lo

sugiere el 59% de la población), dejando ver que entre esta jerarquía existe menos competencia y más trabajo en equipo.

**Tabla No. 16 Considera que la metodología de evaluación es:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	19
Buena	112
Regular	26
Mala	3
Muy mala	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 16 Distribución porcentual de la metodología de evaluación**



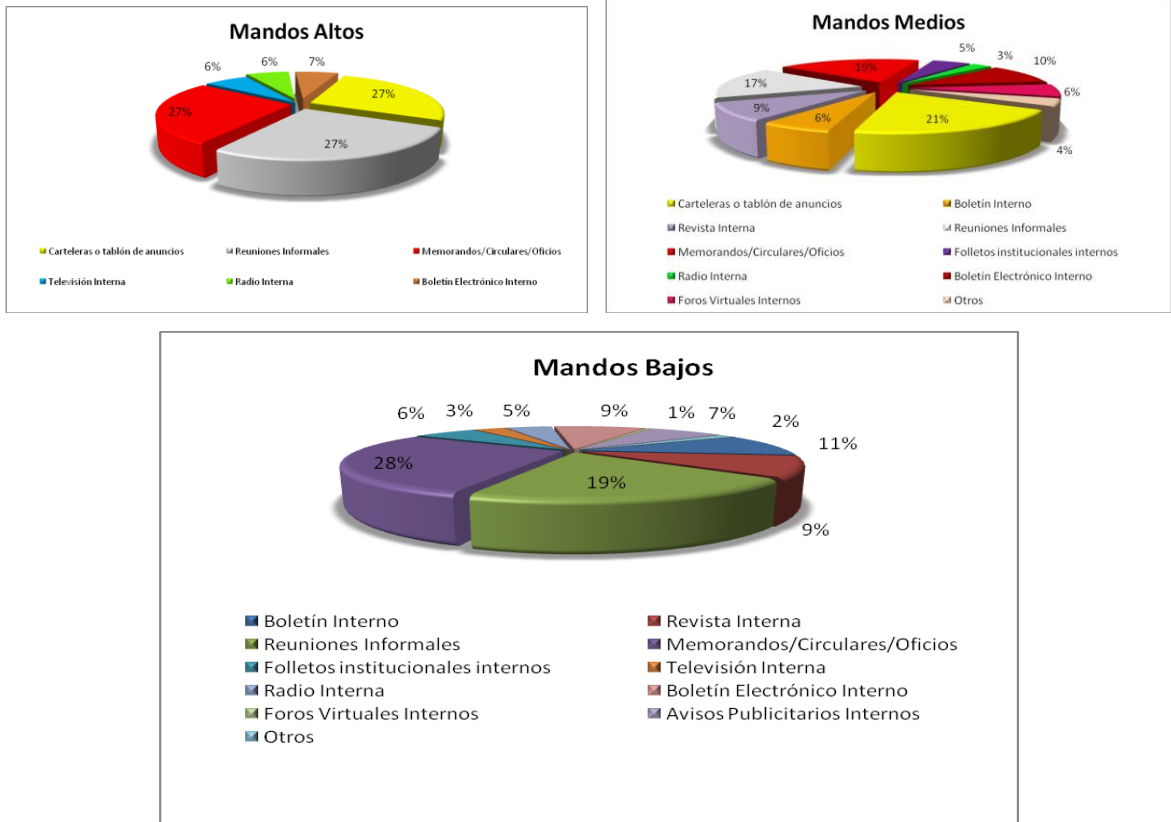
Por el tipo de tareas que se realizan en esta empresa, se necesita de una constante evaluación del trabajo de cada una de las áreas, departamentos y de cada empleado. A pesar de ello, y que por lo general se hacen con alta frecuencia la población total en todos sus mandos, la consideran buena, inquietando a los evaluadores por ser este proceso de intensa continuidad y desarrollo, pero los empleados la determinan como buena, es decir que no es del todo aceptada la

metodología de evaluación de desempeño. Además en los mandos altos y bajos hay cierto inconformismo respecto a la metodología por parte del 25% y el 20% respectivamente, que la considera como regular. Al parecer la metodología no está funcionando 100% y los empleados la toman como un proceso necesario que necesita mejorar para encontrar mejor las falencias que podrían obtener a partir de un análisis exhaustivo y de un replanteamiento de los métodos de evaluación en pro de mejorar las prácticas de comunicación formal e informal.

**Tabla No. 17 Marque con una X los medios de comunicación con los que cuenta su organización.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Carteleras	146
Boletín interno	33
Revista interna	32
Reuniones informales	85
Memorando	104
Folletos	17
Television	14
Radio	3
Boletín electrónico	39
Foro virtuales	7
Aviso publicitarios	31
Otros	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Grafico No. 17 Distribución porcentual de los medios de comunicación con los que cuenta la organización.**

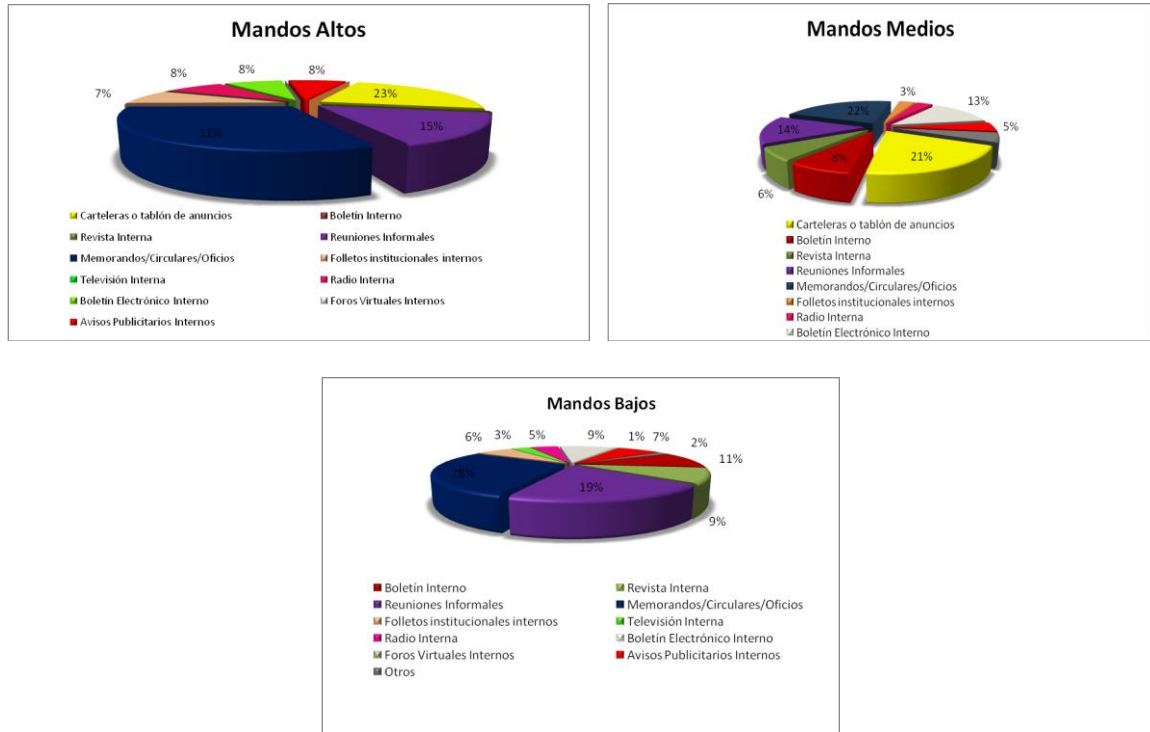


Todos los mandos confluyen en unanimidad que las carteleras o tablón de anuncios es el medio más visible dentro de la organización. Además junto a los memorando/circulares/oficios, boletín interno y reuniones informales. Hay otros porcentajes menores en los que los miembros tienden a contestar acertadamente respecto a los medios con los que se cuenta, sin embargo, alguno no existen como la televisión interna o radio interna, mostrando una clara desinformación de los medios con los que se cuenta al interior de la compañía.

**Tabla No. 18 Marque con una X los medios de comunicación que usted consulta para estar informado.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Cartelera	135
Boletín interno	32
Revista interna	28
Reuniones informales	61
Memorando	91
Folleto	76
Televisión	16
Radio	15
Boletín electrónico	33
Foro virtuales	1
Aviso publicitarios	23
Otros	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

## Gráfico No. 18 Distribución porcentual de los medios de comunicación que usted consulta para estar informado



Los tres mandos coinciden en que el medio más consultado en el interior de la organización son los memorandos/circulares/oficios, representados con un 31% en los mandos altos, 22% en los mandos medios y un 28% en los mandos bajos. Mientras que el segundo medio más consultado (mandos altos y medios) las cartelera. En esta escala los mandos bajos prefieren las reuniones informales, que se constituyen en la tercera opción de las otras jerarquías. Mientras que el boletín interno es el tercer medio más consultado por los mandos bajos con un porcentaje menor del 11%. Estos resultados indican que a pesar de la tecnología y la accesibilidad a ella que tienen los cargos medios y altos, prefieren enterarse de la empresa por medio de la comunicación formal al igual que los mandos bajos que prefieren también este tipo de medio. Sin embargo muy cerca, no olvidan las cartelera y las reuniones informales (la primera comunicación formal y la segunda

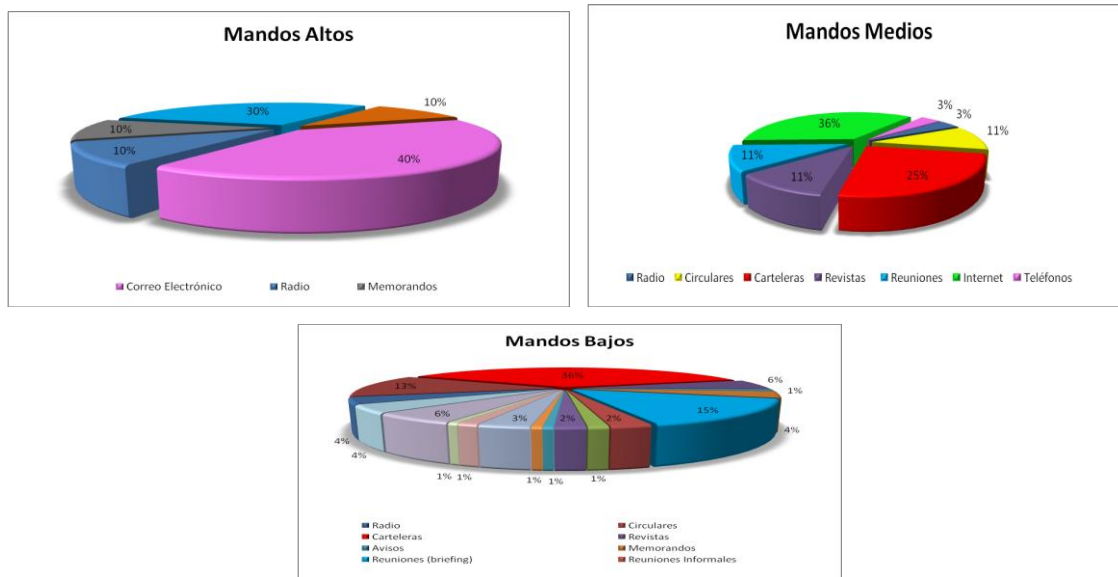


informal) permitiendo ver que la formalidad para ellos es indispensable para la oportuna evaluación de los mensajes enviados y de esta forma la cantidad de información no se queda en la oralidad, sino por medio de éstos canales escritos que por lo general perduran en el tiempo.

**Tabla No. 19 De los medios de comunicación que usted consulta para estar informado, ¿cuáles considera que cumplen con sus expectativas y satisfacen sus necesidades de información?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Correos Electrónicos	11
Radio	8
Memorando	7
Reuniones	36
Comités por áreas	1
Circulares	24
Carteleras	66
Revista	12
Internet	10
Teléfonos	2
Intranet	10
Avisos	2
Todos	2
Folletos institucionales	3
Computadores	1
Boletín electrónico	4
Bitácoras	2
Foros	1
No sabe no responde	9
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 19 Distribución porcentual de los medios que satisfacen y cumplen expectativas**



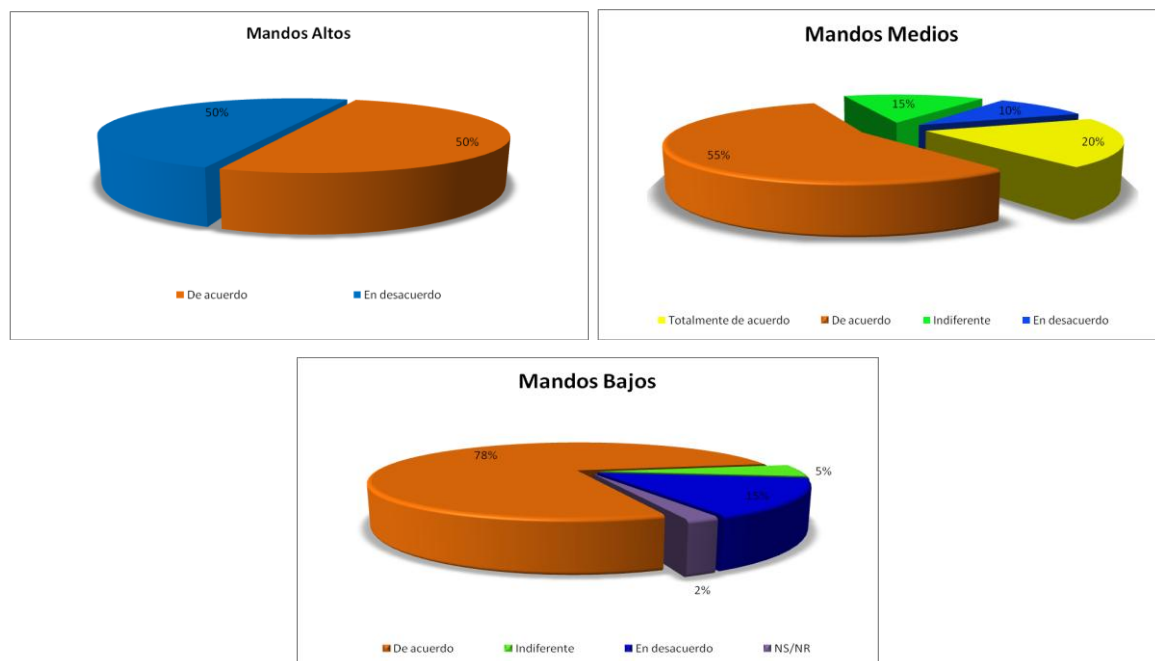
Los mandos altos muestran una disparidad respecto al medio más consultado y el que a ellos más les satisface sus necesidades de información. Mientras que ellos consultan más los memorandos, circulares y oficios, aquí sugieren que el medio que más los satisface son los correos electrónicos. Siendo este último ni mencionado como uno de los medios consultados. Por tanto, los mandos altos se sienten satisfechos con el correo electrónico. Sin embargo el segundo medio que más los satisface según un porcentaje del 30% son los radio comunicadores que hay al interior de la empresa, con el cual están al tanto del resto de los departamentos. Mientras que coherentemente con la información, los mandos medios y bajos reconocen que las carteleras es el medio que mejor les envía información. Para los mandos bajos, las reuniones son el segundo medio que más los satisface. Podríamos inferir en este análisis, que los mandos altos no saben diferenciar los medios con los que cuenta la compañía y esto puede estar generando una distorsión significativa de la calidad de los medios de comunicación de la empresa y del verdadero conocimiento e interés que tienen

sus miembros respecto a éstos. Por eso, es necesario que se replanté la empresa y se den a conocer mejor los medios de comunicación con los que cuenta, cuáles son los que más se consultan y cuales satisfacen de manera oportuna y eficaz a los empleados.

**Tabla No. 20 ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios (revistas, boletines, carteleras) para recibir información?**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Totalmente de acuerdo	42
De acuerdo	89
Indiferente	8
En desacuerdo	19
Totalmente en desacuerdo	0
No sabe no responde	2
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 20 Distribución porcentual de la suficiencia de medios (revistas, boletines, carteleras) para recibir información**



Es desconcertante, que los miembros de la organización estén de acuerdo por un gran porcentaje (78% en bajos; 50% en altos y 55% en medios) que los medios con los que cuenta la organización, son suficientes para el pleno desarrollo y construcción de una mejor estructura de comunicación. Sin embargo, en los mandos altos la mitad de la población está en desacuerdo, lo que quiere decir que hay una oposición generalizada que si desea otro tipo de medios en la empresa o que replanten la forma del envío de los mensajes a través de los ya existentes al igual que un 25% sumado entre los mandos medios y bajos. Pero lo que sí es claro, es que ni en los mandos altos, ni en los mandos bajos están totalmente de acuerdo con los medios actuales de la compañía, mientras que el 20% de la población de los mandos medios si los considera como suficientes.

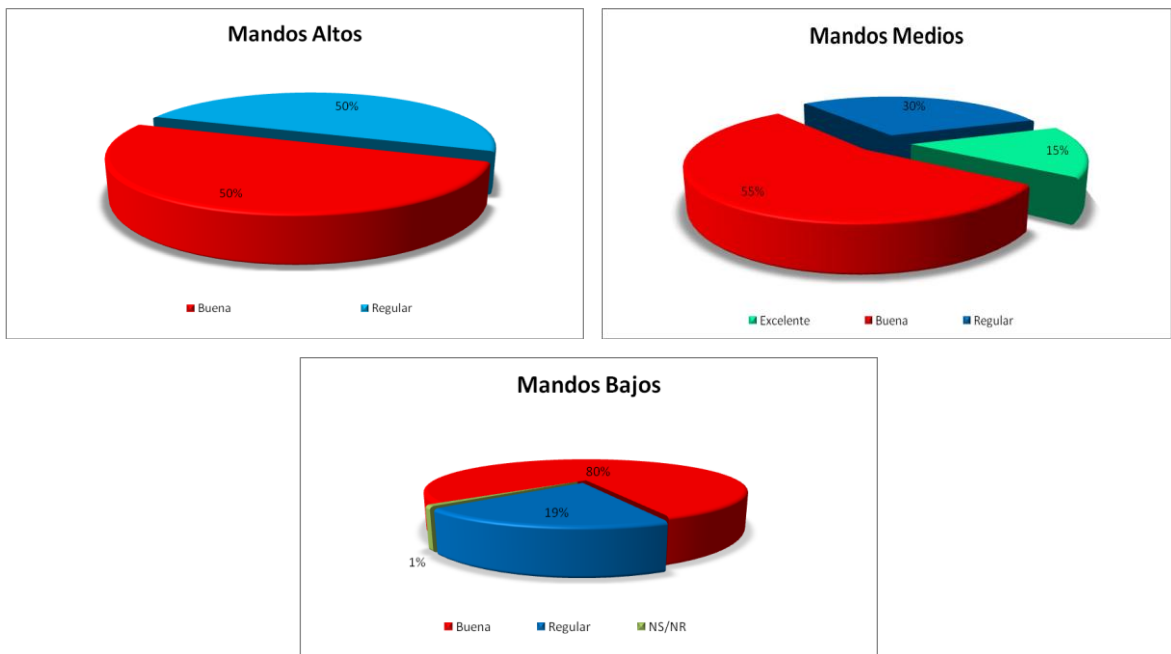
Un porcentaje preocupante del 20% de la población entre los mandos medios y bajos, toma la incursión de nuevos medios como algo indiferente, lo que genera una inquietud por el conformismo y el desprendimiento que tienen por encontrar

mejor envío y recepción de mensajes por parte de los medios de comunicación integrados a esta compañía.

**Tabla No. 21 La gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información es:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	20
Buena	108
Regular	31
Mala	0
Muy mala	1
No sabe no responde	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 21 Distribución porcentual de la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información**

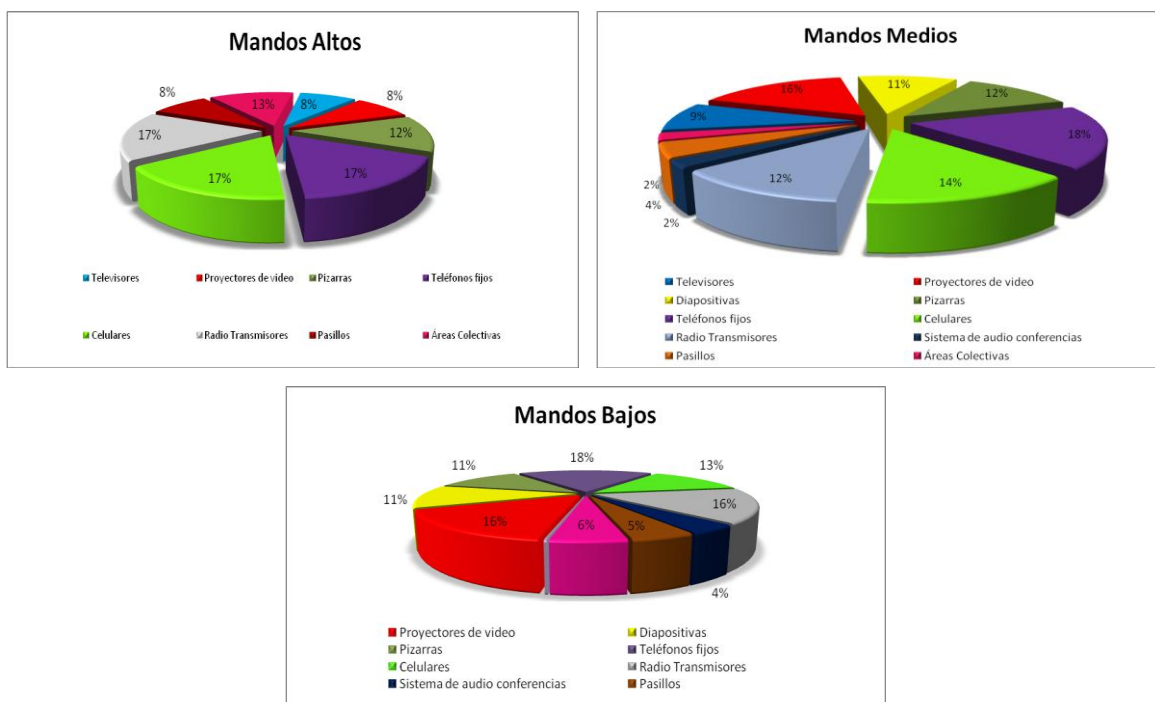


La gestión de la comunicación de la empresa es válida entenderla y estudiarla desde el punto de vista de la aceptación y aprobación que los empleados tienen de ésta, pues si porcentualmente –67.5% (mayoría) de la población total (160) - es positiva, es preciso resaltar que solo el hecho de presentar un 19% de estado regular, nos muestra que la inconformidad puede llevar a que en este espacio se pierda información importante y valiosa para el desarrollo cabal de sus funciones encaminadas a las metas y objetivos organizacionales. Bien es cierto que se le apuesta a lo bueno y excelente, pero este indicador bajo, denota ineficiencias que hacen vulnerable el sistema de comunicación.

**Tabla No. 22 Marque con una X los canales de comunicación con los que cuenta su organización.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Televisores	63
Proyectores de video	95
Diapositivas	67
Pizarras	71
Teléfonos fijos	114
Celulares	98
Radio transmisores	82
Sistema de audio conferencias	44
Pasillos	30
Areas colectivas	33
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 22 Distribución porcentual de los canales de comunicación**

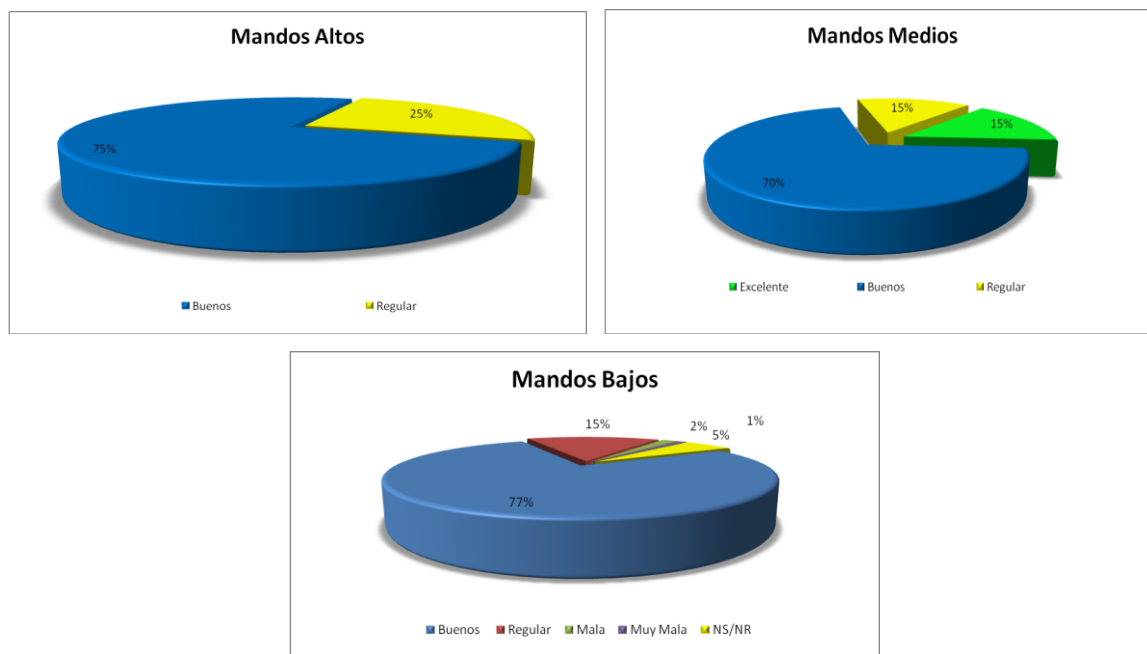


A simple vista se nota una influencia y uso de canales de comunicación variada, al igual que las opiniones que prefieren y difieren –al tiempo- unas de otras. Los radios transmisores, teléfonos fijos y celulares, en todos los mandos permiten enriquecer las vías a través de las cuales se intercambia información y se da lugar al proceso exacto de comunicación (más allá de un emisor enviando un mensaje a un receptor). Pero el canal informal, como es el pasillo, juega un rol fundamental en este proceso ya que es valioso entender el aporte natural, y el contexto relajado en que puede surgir el flujo de comunicación; sin tensiones, presiones y poco recelo por encontrarse en un espacio donde no se sentirán amenazados.

**Tabla No. 23 ¿Cómo califica usted los canales de comunicación con los que cuenta su organización?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelentes	31
Buenos	102
Regulares	21
Malos	2
Muy malos	1
No sabe no responde	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 23 Distribución porcentual de calificación de los canales de comunicación con los que cuenta la organización**



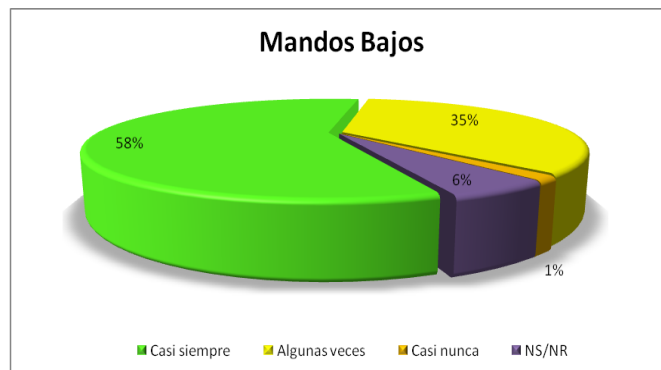
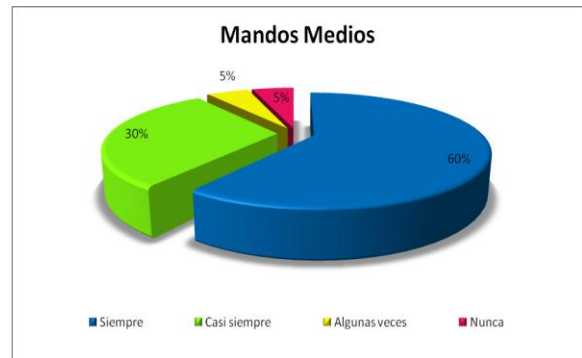
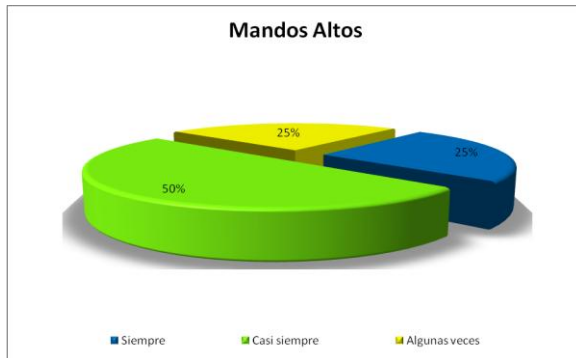
Teniendo en cuenta las gráficas anteriores y los resultados que arrojaron, todos promedian en un 70%, aproximadamente, como buenos canales para transmitir información y, denotan que las prácticas comunicativas serán mejor vistas en el proceso mismo de la interacción oral, verbal y visual, más que escritas. Solo un 1% y 2% la consideran muy mala y mala respectivamente.



**Tabla No. 24 ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	75
Casi siempre	51
Algunas veces	28
Casi nunca	1
Nunca	0
No sabe no responde	5
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 24 Distribución porcentual de la solución de los problemas laborales a través de la comunicación**

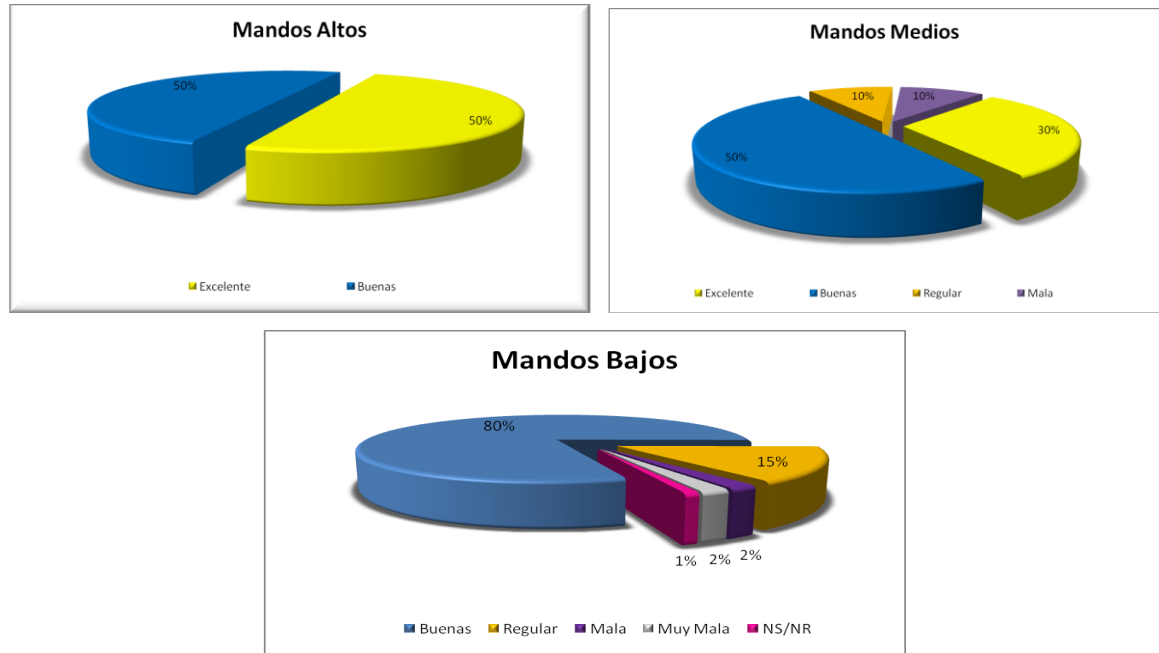


Los problemas laborales en esta empresa son solucionados a través de la comunicación, nunca hará falta ni en los mandos altos ni medios este proceso para llegar a ciertos acuerdos; pero en el mando bajo, aunque la mayoría lo arregla casi siempre con el acto de comunicar, hay una población mínima que deja de solucionar sus problemas, que más tardan pueden reflejarse en un clima insatisfecho lleno de rencillas y ambientes que se traducen en bajo rendimiento y realización de tareas, solo, porque le corresponde.

**Tabla No. 25 Considera que las instalaciones de la empresa son:**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Excelentes	33
Buenos	101
Regulares	19
Malos	4
Muy malos	2
No sabe no responde	1
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 25 Distribución porcentual de la consideración de la infraestructura de las instalaciones de la empresa**

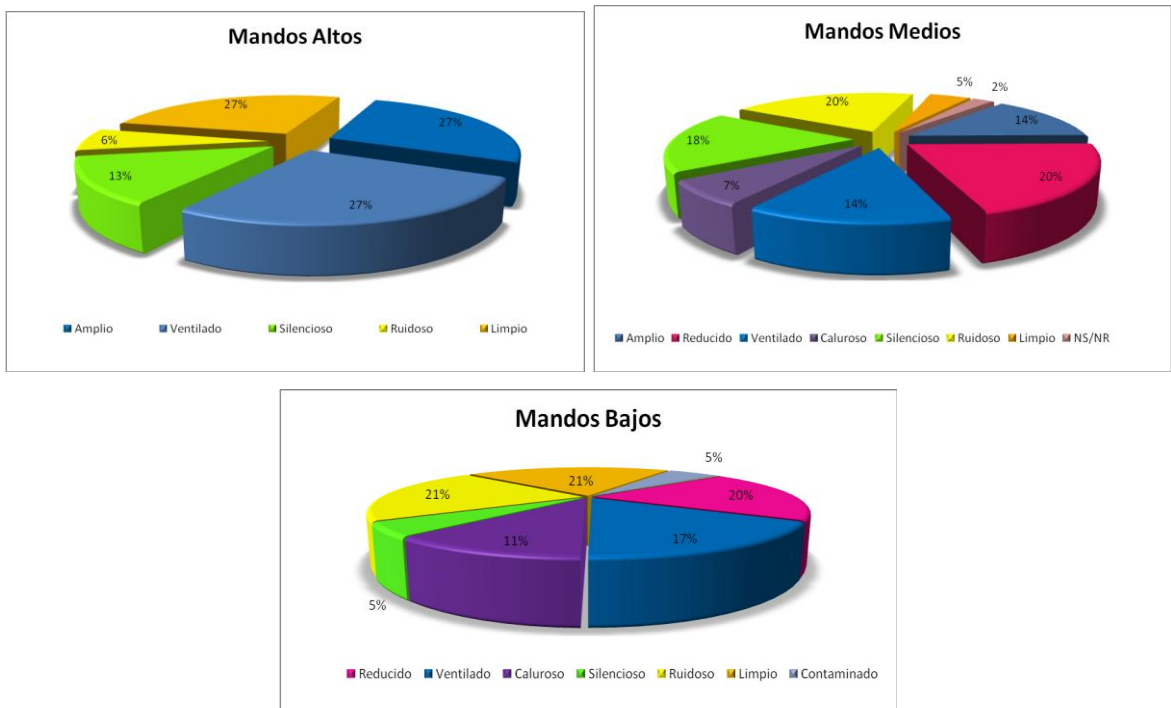


El ambiente físico como determinante para un clima organizacional favorable, sí influye en los mandos altos y medios con la mitad del porcentaje calificándolo como bueno y, solo un 30% más que los anteriores en los niveles bajos; esto denota que inclusive por la constante actividad que se da en este mando, no se convierte en nula o escasa la participación y por el contrario, es mayor este porcentaje.

**Tabla No. 26 Marque con una X las acciones que priman en su ambiente de trabajo.**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Amplio	13
Reducido	11
Ventilado	13
caluroso	4
Silencioso	11
Ruidos	11
Limpio	10
Contaminado	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 26 Distribución porcentual de s opciones que priman en su ambiente de trabajo.**

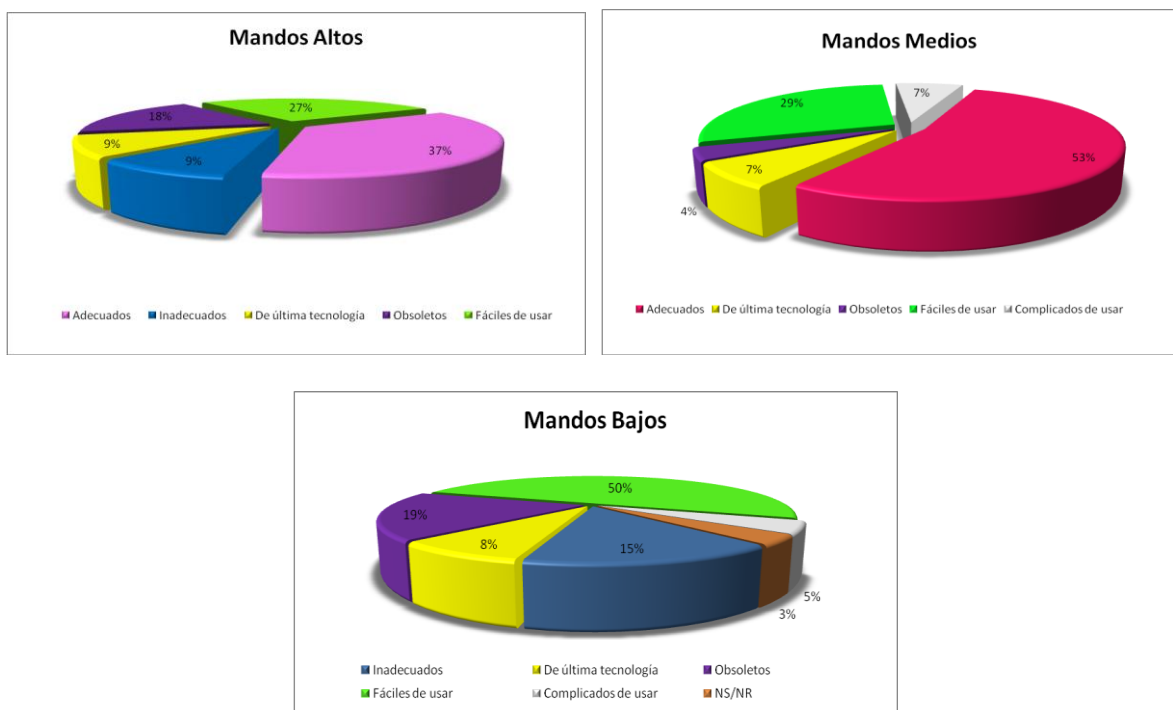


El ambiente de trabajo percibido por los empleados de Rafael Espinosa CIA S en C., es equitativo en la medida que todos los espacios se encuentran repartidos y bien definidos según el mando en que se encuentran; por ejemplo los mandos altos hacen alarde de lo ventilado y amplio de su lugar de trabajo, mientras que los bajos, pues por las funciones específicas que realizan y su asignación de labores, se quejan por lo reducido, ruidoso y caluroso. Aspectos fundamentales pero que no pueden contrarrestarse ya que la mayoría de los mandos bajos deben desempeñarse en zonas donde no es que sean muy agradable para el trabajos, tales son asistencia en tierra y carga; por más que se busquen medidas, no se podrán cambiar políticas, más si implementar estrategias para realizar en medio de sus horas laborales pausas activas para generarles descanso, rendimiento y productividad.

**Tabla No. 27 Marque con una X las condiciones que caracterizan los equipos o maquinarias que usted utiliza en su lugar de trabajo.**

<b>ACCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Adecuados	109
Inadecuados	14
De ultima tecnología	12
Obsoletos	19
Fáciles de usar	54
Complicados de usar	6
No sabe no responde	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 27 Distribución porcentual de las condiciones que caracterizan los equipos o maquinarias que usted utiliza en su lugar de trabajo.**



Las condiciones de las maquinarias son en su mayoría fáciles de usar (todos los mandos), cosa que no quiere decir que sean adecuadas. En los mandos altos el 37% de los equipos son adecuados, pero teniendo en cuenta que la mayoría del trabajo para este grupo es con un gran desarrollo de actividades con alta participación de tecnología, se concluye que es escaso; solo un 9% del total de este nivel los califican de última tecnología, dejando ver la brecha existente entre un buen trabajo de oficina y sus funciones realizadas al 100% y en cabalidad

satisfecha. Los mandos bajos reiteran que las condiciones de sus maquinarias son obsoletas e inadecuadas, lo que hace presentar inconformidades e inconvenientes al momento de desarrollar sus labores.

**Tabla No. 28 ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelente	28
Buenos	99
Regulares	28
Malos	1
Muy malos	0
No sabe no responde	4
	<b>160</b>

**Gráfico No. 28 Distribución porcentual de la calificación del empleado al entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo**



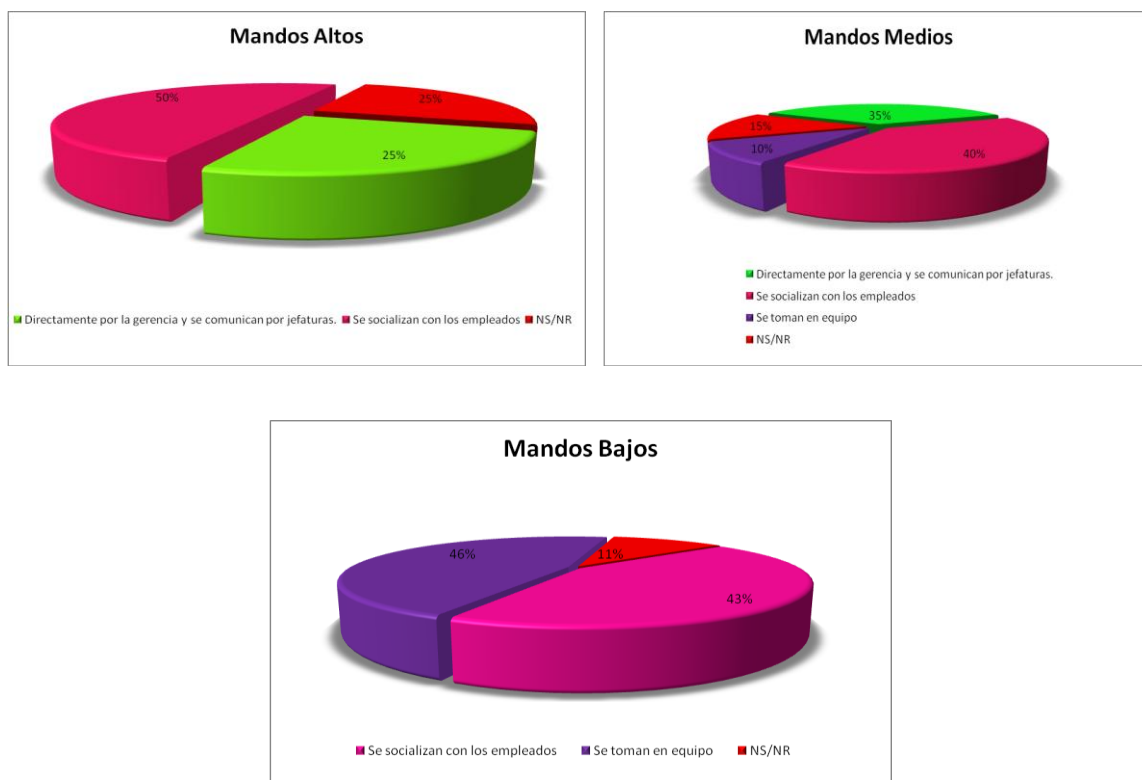
Si bien en todos los mandos coinciden en calificarlo de bueno, todos tres presentan irregularidades considerables, por representar la cuarta parte de la población que no se siente contenta y reclama un mejor entrenamiento a recibir para hacer uso de sus equipos y herramientas de trabajo.



**Tabla No. 29 Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Directamente de la gerencia	77
Socializan con los empleados	39
Se toman en equipo	33
No sabe no responde	11
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 29 Distribución porcentual sobre la toma de decisiones en su área de trabajo**



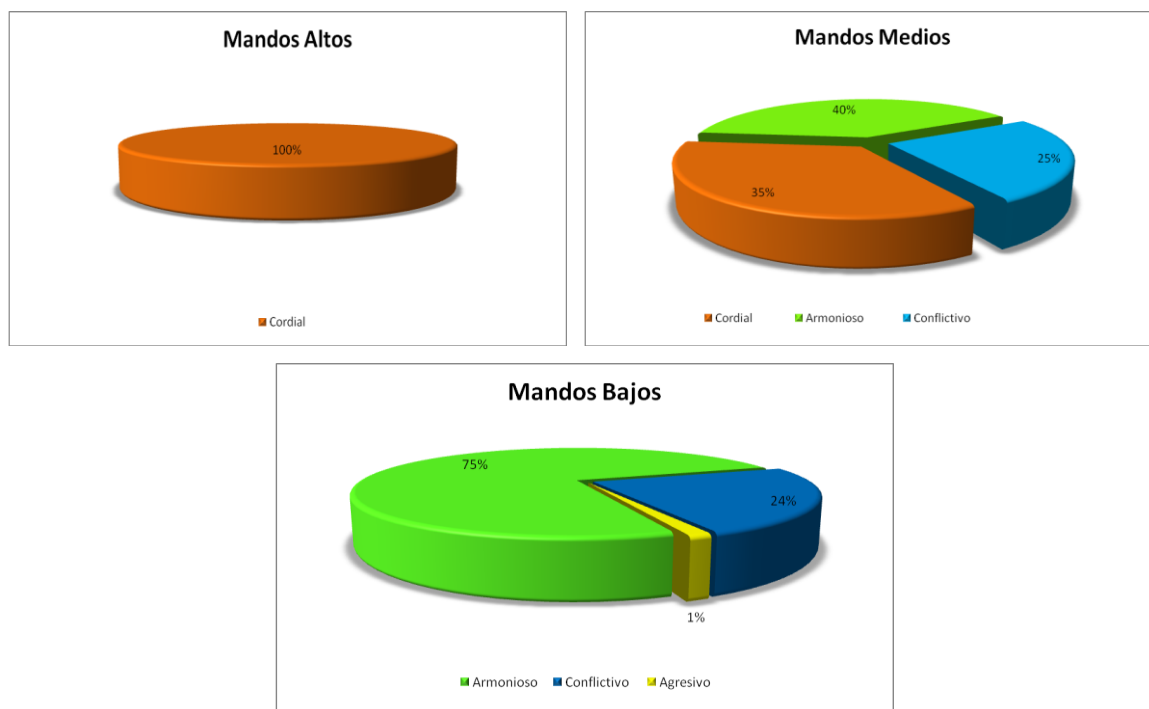
Para tomar decisiones en la compañía los procesos de cada unidad de negocio llegan a sentirse involucrados en este intercambio, pues el 50%, 40% y 43% de cada mando, afirman socializar con los empleados. Sin embargo, el 25% y el 35% de los altos y bajos respectivamente, dicen recibir decisiones tomadas directamente de gerencia que más tarde son informadas por jefes de áreas. Los

tres niveles, muestran que un porcentaje pequeño prefiere no responder sobre el tema. Haciéndose notar entonces, que el sistema autoritario tiene el control sobre una cantidad considerable demarcando la línea burocratizada, de control y de poder.

**Tabla No. 30 Considera que su ambiente de trabajo es:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Cordial	79
Armonioso	65
Conflictivo	23
Agresivo	1
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 30 Distribución porcentual sobre el ambiente de trabajo**

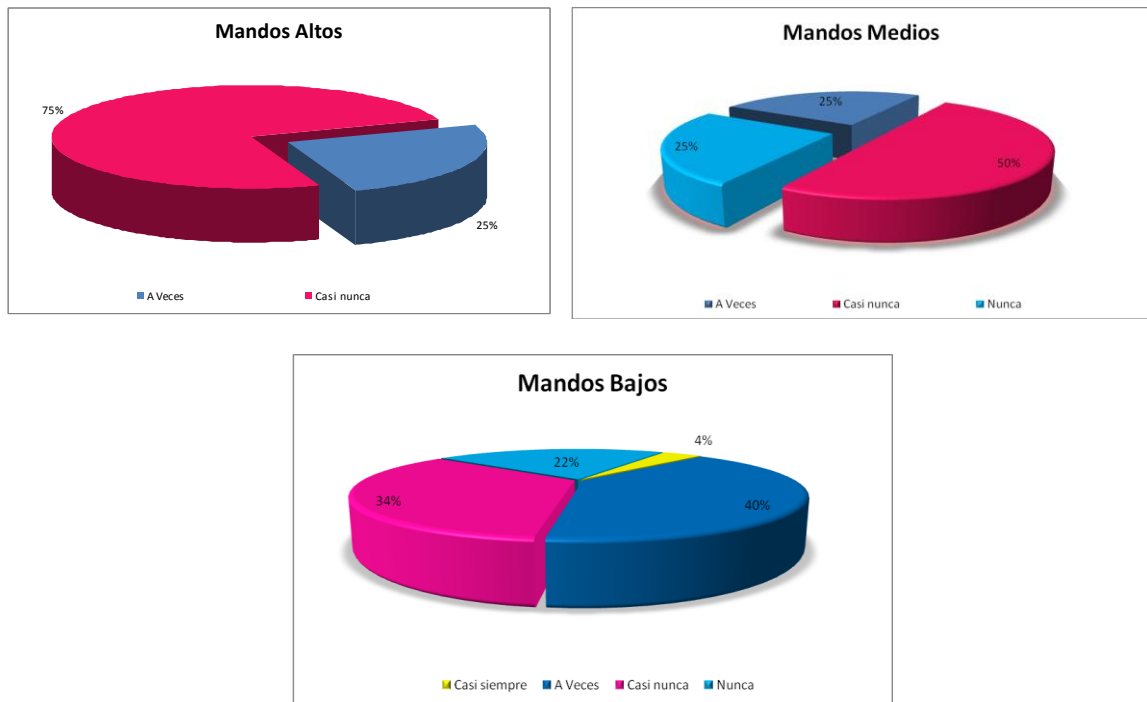


EL clima organizacional que se vive en los mandos altos es totalmente favorables, ya que el 100% evalúa de cordial, el ambiente y las relaciones que se manejan. Mientras que en los medios y bajos, por ser niveles donde hay más personal, comienza a evidenciarse porcentajes pequeños pero no menos importantes de conflictos en su sitio de laborar; lo grande de estos 2 últimos grupos puede ser lo que lleve a replantearse qué acontece en el devenir diario de las tareas asignadas y las relaciones entre sus compañeros para presentar momentos y lugares donde se desarrollan conflictos.

**Tabla No. 31 ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	1
Casi siempre	5
A veces	59
Casi nunca	57
Nunca	38
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 31 Distribución porcentual de la frecuencia de conflictos entre los empleados**



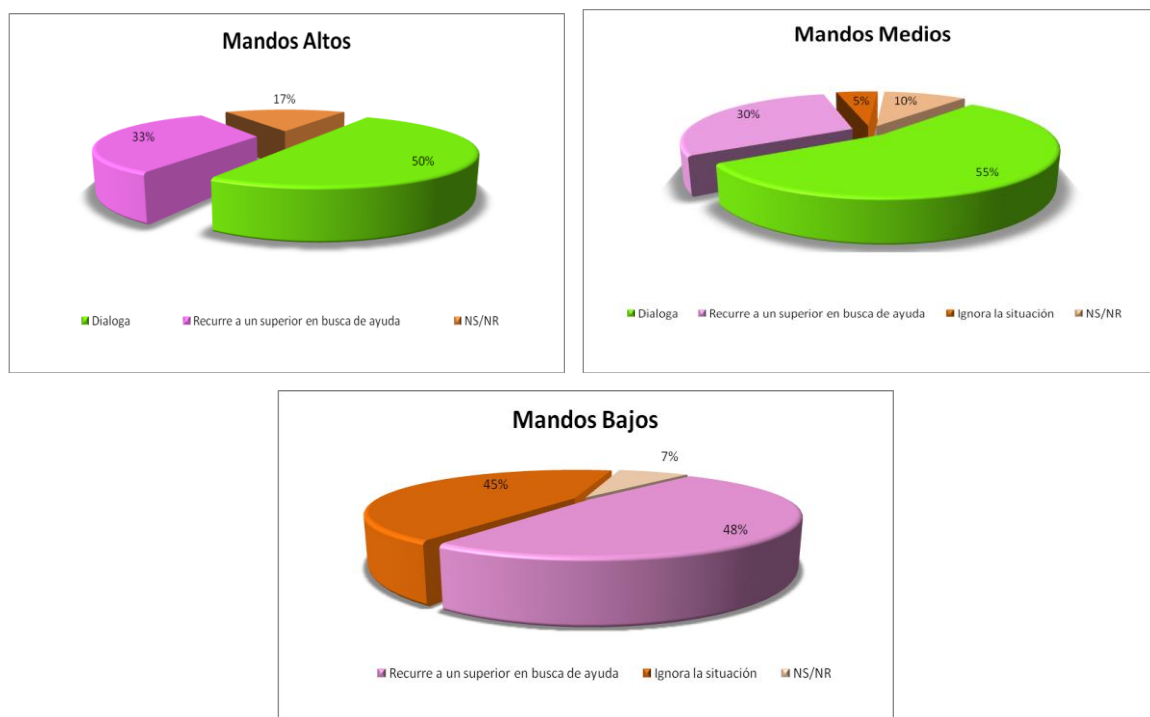
Teniendo en cuenta la gráfica anterior (gráfica 30), es consecuente determinar que el hecho de presenciar conflictos en la compañía es mínimo, los porcentajes en toda la estructura organizacional promedia en un 53% siendo mayor el mando alto en que casi nunca es frecuente encontrarse con contrariedades que desfavorezcan el clima. No obstante, los mandos bajos es predominante con un 40% la frecuencia de conflictos y le apunta a un 4% como siempre. El hecho de

pertenecer a niveles más bajo puede ser el causante de los conflictos por el acto mismo de sentirse menores e inferiores y que no son tenidos en cuenta para muchas actividades, decisiones en la organización.

**Tabla No. 32 Cuando se le presenta algún conflicto con sus compañeros de trabajo usted:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Dialoga	123
Recurre a un supervisor	21
Ignora la situación	13
Lleva el conflicto hasta las ultimas consecuencias	0
No sabe no responde	3
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 32 Distribución porcentual de conflictos con sus compañeros de trabajo**



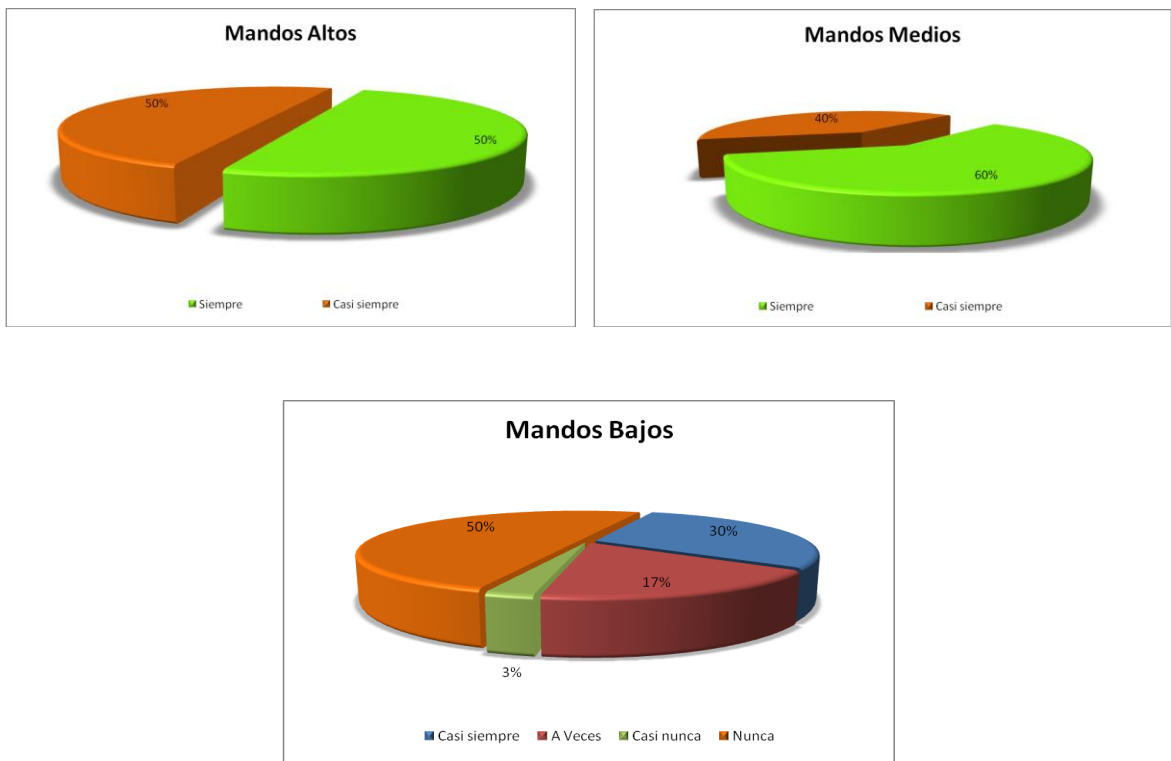
La presencia de conflictos aunque es poca, es notoria. El aspecto relevante que evidencian estas gráficas es el punto de quiebre y el manejo que le dan los ciertos empleados pertenecientes de respectivos mandos. En el nivel alto y medio se hace significativo la práctica del diálogo y la comunicación efectiva, de la búsqueda de consensos y soluciones; demostrando que para éstos es importante

más que ahondar e ignorar situaciones que atenten contra la estabilidad de un clima laboral tenso, ejercer los procesos comunicativos. Todo lo contrario sucede con los bajos, éstos siguen en la línea distante de buscar y aminorar la brecha existente entre una excelente o buena comunicación y los problemas presentados con el 45% de situaciones ignoradas y el 48% de ayuda solicitada a los supervisores para resolver cuestiones.

**Tabla No. 33 ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	96
Casi siempre	42
A veces	19
Casi nunca	3
Nunca	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 33 Distribución porcentual de la motivación para comunicarse con sus compañeros**



La motivación juega un papel decisivo al momento de buscar acercamientos para generar el esquema comunicacional, de interacción correspondiente y efectivo que aporten positivamente a los procesos encaminados al logro de los objetivos empresariales, es por esto, que vemos cómo los mandos bajos se alejan de la realidad con el 50%, perdiendo este poderoso campo y generando vacíos. En

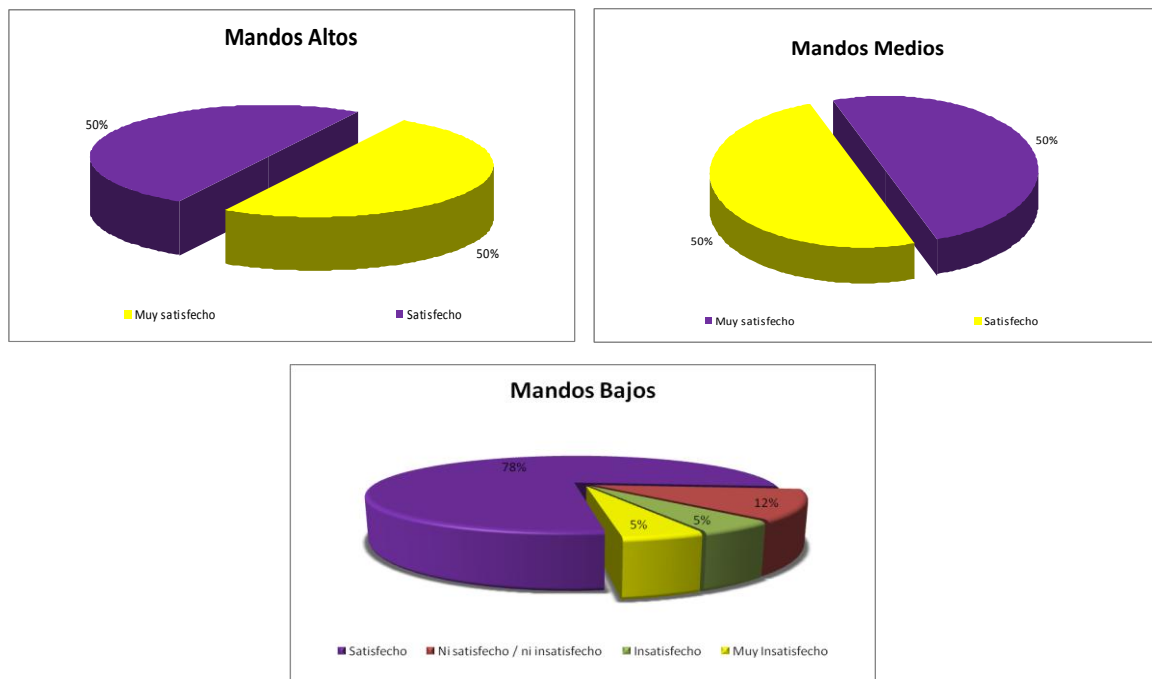


cambio, los mandos altos y medios manifiestan que esos vacíos no se presentan pues a diario poseen la firme intención de entablar y establecer un flujo de comunicación constante.

**Tabla No. 34 Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Muy satisfecho	64
Satisfecho	78
Ni satisfecho Ni insatisfecho	10
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	4
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 34 Distribución porcentual del sentir del empleado en las tareas realizadas en la empresa**

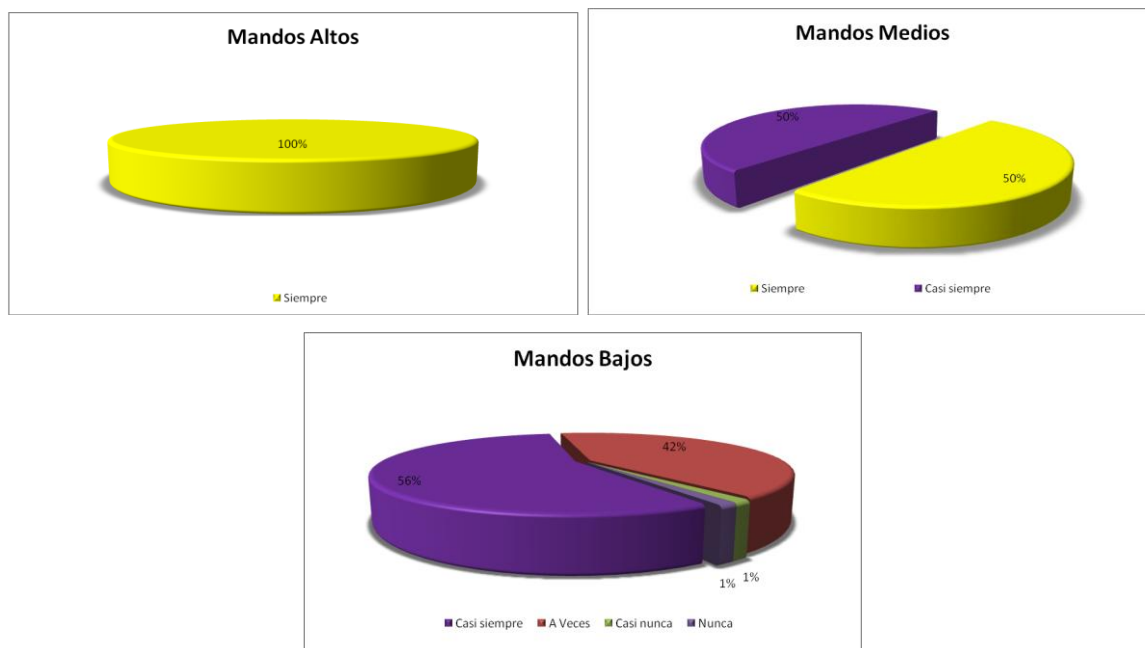


La mayoría de los empleados reencuentran realmente satisfechos con las tareas realizadas en sus cargos, suministrando así pasión por sus actividades y un cumplimiento cabal de éstas. Sin embargo un reducido porcentaje (22%), se encuentra insatisfecho y muy insatisfecho, llevando a un bloqueo parcial en el desarrollo de sus actividades, choques y un bajo rendimiento de las tareas a cumplir a cabalidad.

**Tabla No. 35 ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	67
Casi siempre	56
A veces	35
Casi nunca	1
Nunca	1
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 35 Distribución porcentual sobre la motivación a participar en las reuniones de la empresa**

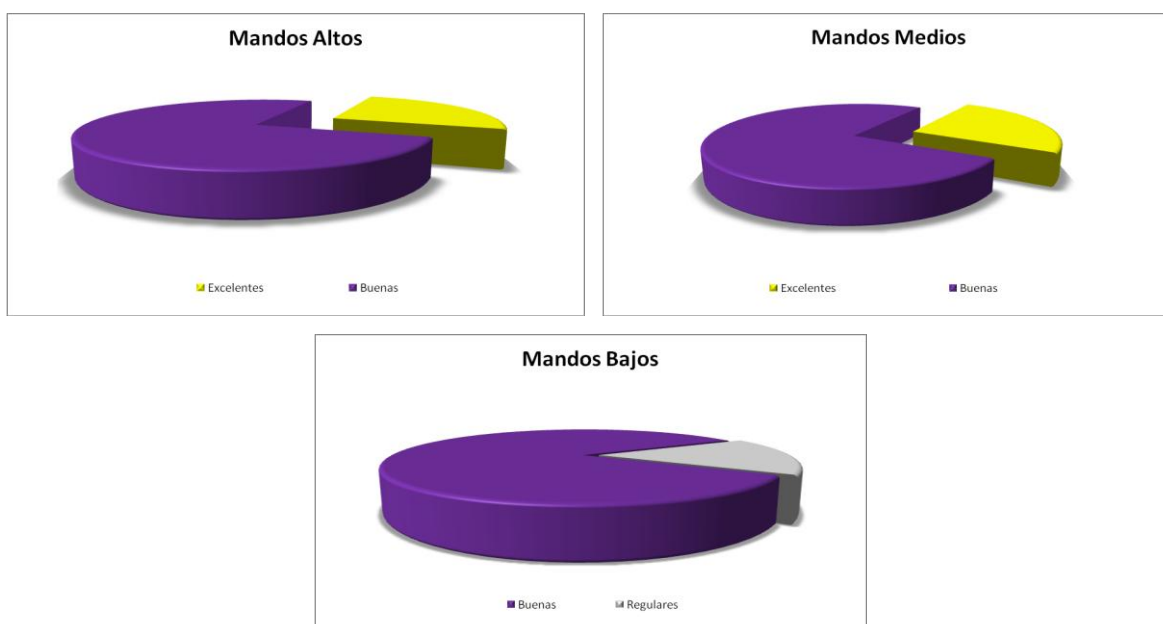


El canal de comunicación bastante aceptado por todos los mandos (ver gráfica 3), se apoya perfectamente en los resultados que arrojan estas gráficas, pues entre siempre y casi siempre, los empleados se encuentran motivados a hacer parte de las reuniones.

**Tabla No. 36 ¿Considera que las condiciones laborales de su empresa son**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Excelentes	29
Buenas	112
Regulares	19
Malas	0
Muy malas	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 36 Distribución porcentual sobre las condiciones laborales de su empresa**

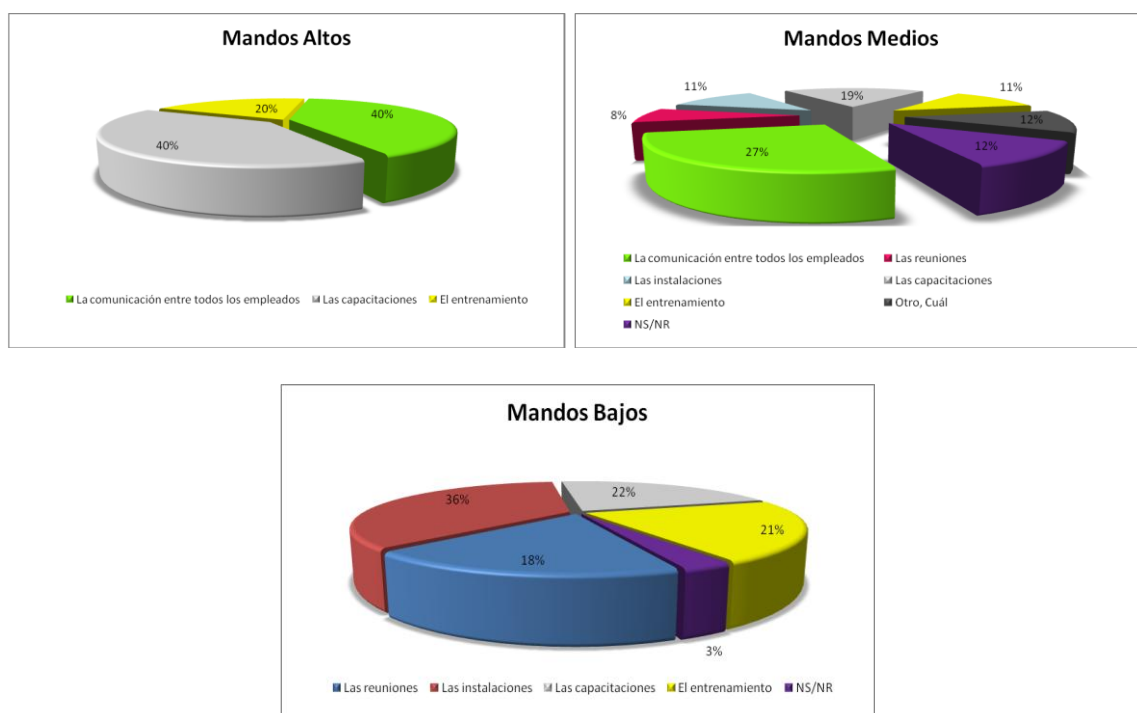


El ambiente social donde se establecen interacciones, se ve aceptado por todas las jerarquías reconociendo como buenas y excelente las condiciones que la empresa brinda, teniendo un alcance positivo sobre la empresa misma y los mismos trabajadores. Aunque es poco el índice de desfavorabilidad, no es amenazante.

**Tabla No. 37 Marque con una X los aspectos de su organización que espera que mejoren.**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Comunicación entre empleados	77
Reuniones	27
Instalaciones	52
Capacitaciones	33
Entrenamiento	31
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 37 Distribución porcentual de los aspectos de su organización que espera que mejoren**



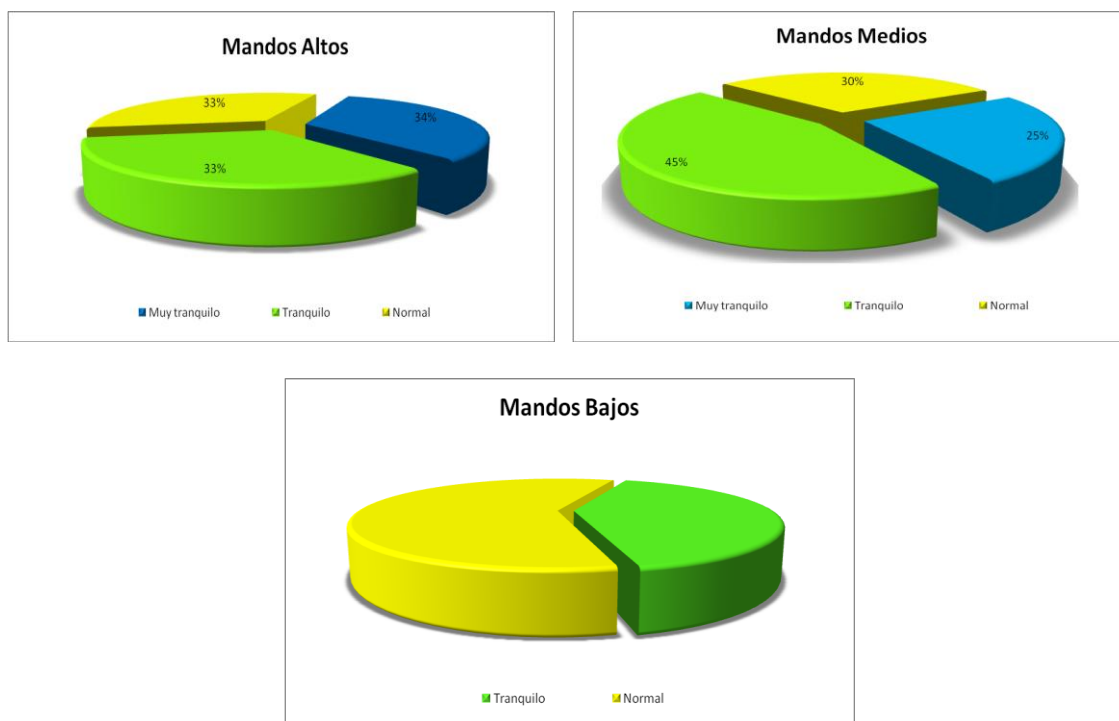
De los aspectos a mejorar que van a brindar consolidación a la compañía, un conocimiento integral al interior de esta y mejores prácticas de comunicación sea hace latente en los 3 mandos (las cuartas partes y casi mitad) sugieren afianzar el entrenamiento y las capacitaciones; al igual que pasar de una comunicación solo entre altos y medios para incorporar a los bajos y tener como un todo a la organización; pues se da cuenta que hay una mayor gestión comunicativa entre

altos y medios, y ellos mismos reconocen esa necesidad de comunicación integral. Además, los mandos bajos consideran en un 36% que las instalaciones deben ser mejoradas, aspecto que se relaciona directamente con el clima laboral de la empresa.

**Tabla No. 38 Cuando se comunica con su jefe se siente:**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Muy tranquilo	39
Tranquilo	52
Normal	69
Ansioso	0
Muy ansioso	0
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 38 Distribución porcentual de la comunicación con su jefe**

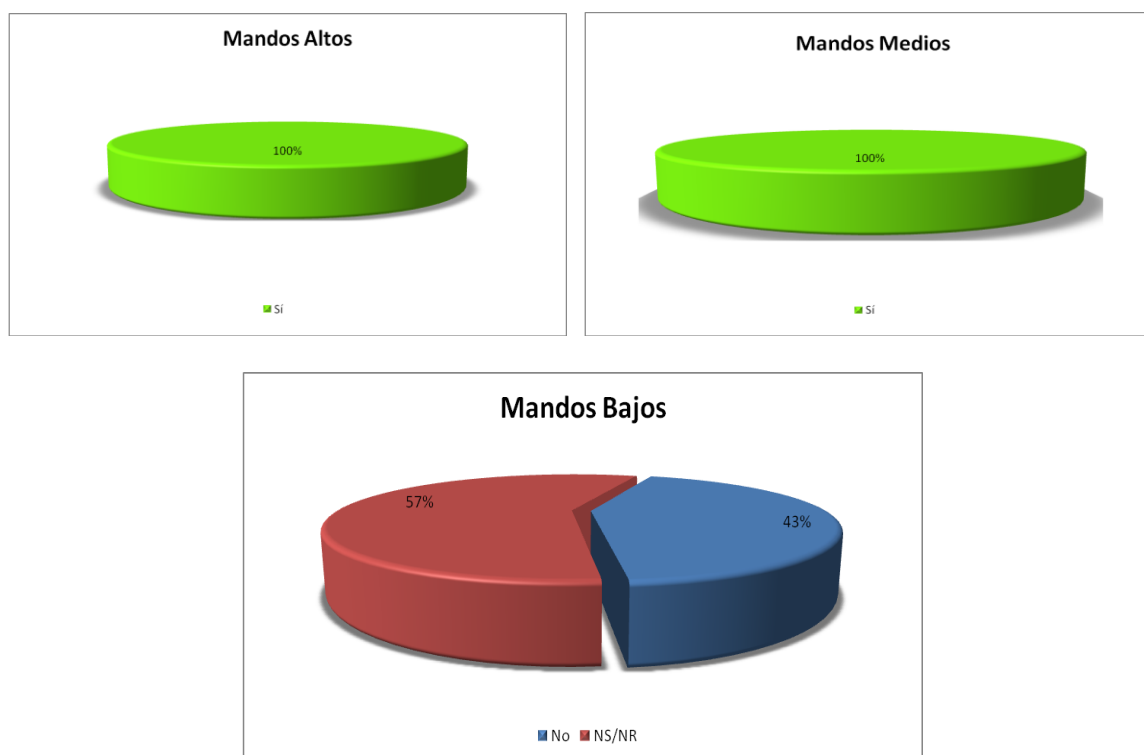


Las tensiones latentes en los empleados instantes antes, durante y después de comunicarse no existen; pues se manejan estados normales, de tranquilidad, y mucha calma. No se observa ni un mínimo de inconformidad en este aspecto.

**Tabla No. 39 ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?**

ACCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Si	153
No	3
No sabe no responde	4
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>160</b>

**Gráfico No. 39 Distribución porcentual sobre la satisfacción con las tareas que le asignan**



El grado de satisfacción que experimentan los empleados al realizar las tareas que se le asignan es total en los mandos altos y medios, la conformidad en este aspecto es evidente pero, los mandos bajos muestran con un 43% negativismo hacia la satisfacción laboral e indiferencia en este tema con el 57%; aspectos estratégicos para medir el comportamiento organizacional, que ha simple viste en este grupo no funciona de la forma adeudada.



## 10. CONCLUSIONES

El sistema de comunicación interna de la empresa Rafael Espinosa G. Cia S, es de naturaleza directa por las influencias que tiene el diseño de jerarquía organizacional establecido. Según Diego Espinosa, gerente de la compañía, la estructura, al ser bastante plana, permite un intercambio continuo con los empleados, en especial con cada uno de los directores de áreas. Es por esto que el flujo de comunicación ascendente, descendente y transversal de la comunicación se vive al interior de la empresa.

Sin embargo, el hecho de considerar este flujo, no índice del alcance que puede llegar a tenerse sobre procesos de evolución, apropiación y generación de nuevas ideas que aporten satisfactoriamente al clima organizacional de Rafael Espinosa.

La organización en general no conoce la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos con los cuales se cuenta. Por tanto, es muy difícil que se encuentren sintonizados con las prácticas y el sistema de comunicación de la empresa. Esto se notó al contrastar la información recogida en la entrevista realizada al personal de mandos bajos, quien abiertamente expresó no tener conocimiento sobre el tema.

Por otra parte, respecto a la información sobre la organización, todas las jerarquías conocen sus funciones en los departamentos y en sus puestos de trabajo, asignaciones de tareas y control de sus actividades. Como también, están informados constantemente de los diferentes planes de cambios a corto, mediano y largo plazo de la organización. Pero de igual forma se presentan pequeños inconformismos al hacer de las decisiones hechos que se deben tomar sin derecho a ser consultadas, ni discutidas.

En cuanto al clima general de comunicación, la actitud de las tres jerarquías pareciera estar en su mejor momento y sin ver la necesidad de plantear estrategias que lleven a mejorar y a percibir como favorable y adecuado al lugar. Sin embargo, las pequeñas inconformidades que se evidencian por parte y parte exigen acciones correctivas, preventivas y de mejora para más adelante no afectar la compañía.

Es cierto y palpable que dentro de las funciones realizadas, los implementos utilizados para desarrollar sus compromisos y el espacio dónde se desenvuelven dejan entrever los pequeños vacíos existentes que desmejoran el ambiente laboral; el tedio de usar equipos obsoletos, sitios de trabajos ruidosos, calurosos o reducidos generan un impacto negativo que puede verse reflejado al momento de cumplir a cabalidad sus tareas, al comunicarse con sus compañeros o jefes y a hacer de ciertas situaciones tensionantes el tema de comunicación, retroalimentación y capacitación. En especial, los mandos bajos son quienes resultan más afectados.

Ahora, mientras que, la comunicación con la gerencia a pesar de estar seleccionando, coordinando y enviando constantemente mensajes al resto de la estructura organizacional, dependen mucho de las reuniones, las carteleras y memorandos. Entre los departamentos, que corresponde a la comunicación transversal, hay cierto interés por mejorar las relaciones y los vínculos de reciprocidad; no obstante, los departamentos que se encuentran aislados el uno del otro originan cierta desintegración que afecta el pleno desarrollo de las relaciones laborales e intermitente retroalimentación entre ellos.

La comunicación entre los empleados es muy cordial, suelen comunicarse mejor en sus puestos de trabajo y generar un ambiente laboral favorable, donde la labor en equipo se hace propicia para los intereses de la empresa. Al parecer, todos los

niveles jerárquicos coinciden en que hay ciertos roces entre ellos posiblemente por la distancia y la falta de interacción; esto puede llegar a afectar a mediano plazo las relaciones interpersonales y laborales entre ellos. Todos los mandos tienden a consultar y sentirse satisfechos por medio de la comunicación oral y, en segunda instancia, los medios de la comunicación informal son contados como los más efectivos a la hora de poner en práctica el proceso de interacción entre ellos.

La relación de los supervisores con los subalternos no está siendo bien entendida en los mandos medios y bajos, que por lo general son los que cuentan constantemente con supervisión. Desde otro punto, es necesario que se sintonicen las relaciones de toma y dame, debido a que los subalternos no se sienten escuchados en toda su extensión, ocasionando incomodidades y roces entre ellos.

En cuanto a la relación entre los subalternos y supervisores, se nota cierta retribución recíproca a la relación contraria, es decir, que actúan con igual incomodidad respondiendo a la relación mutua que éstos propenden. Pero siempre con respeto y apoyo, y limitándose a las ejecuciones de las tareas sin llegar a otro tipo de relación más abierta.

Por su parte, la evaluación del trabajo individual es de constante desarrollo y orientación, a pesar de ello, los mandos sugieren que debería existir un proceso más retroalimentativo de las tareas realizadas.

Respecto a los medios de comunicación, en Rafael Espinosa los medios más consultados son los memorandos/circulares/oficios, también utilizan continuamente las reuniones informales. Por otra parte, los mandos altos prefieren el correo electrónico a diferencia de los mandos medios y bajos que les satisface mucho más las carteleras.

“La situación del clima de la compañía responde a sus buenos comportamientos de comunicación”, (PRITCHARD & KARASICK, 1973). Los procesos de envío y recepción de los mensajes han impactado favorablemente el clima organizacional, comprobándose la primera hipótesis planteada “El sistema de comunicación interna de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. sí incide en su clima organizacional.” De igual forma, se hace necesario plantear una serie de estrategias para cerrar la brecha existente entre inconsistencias, molestias y aquello que afecta en poca medida el clima; todo con el fin de mejorar y optimizar los procesos.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. DANIELS, Spiker Papa. Perspectives on Organizational Communication. USA: Mcgraw hill, 1997.
2. CURCIO, Borrero, Carmen Lucia. Investigación Cuantitativa. Una perspectiva Epistemológica y Metodológica. Pag. 115 Año 2002
3. EGIDOS, D. y Páez, L. La Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna (Tenerife) - noviembre de 2000 - número 35.
4. Harvard Business Review. Comunicación eficaz. Buenos Aires: Deusto: Grupo Planeta, 2004. p. 221
5. HERNÁNDEZ S., Roberto, Fernández C., Carlos, Baptista L., Pilar. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003. p. 273.
6. KAPLAN, Robert S. Mapas Estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 200, 2004. p. 503.
7. MESTANZA, J.R.; Ruiz M. A. y Fernández, R. V. La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna (Tenerife) – Junio de 1999 - número 18.
8. NIÑO B, Teresa del Pilar. Desde donde vamos a entender la comunicación

- organizacional. En: Memorias del II Simposio de Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, 1993. p. 23.
9. RODRÍGUEZ Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor, México, 2005.
  10. TORO Álvarez, Fernando. Desempeño y productividad. Medellín, 1992.
  11. VAN Riel, Cees B.M. Comunicación corporativa. España: Prentice Hall. 1997
  12. HOMS, Ricardo. La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica. 1998.
  13. FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2da edición. México: Trillas, 2002.
  14. SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional, México: Thompson Learning, 2001.
  15. LEVEL, Dale A. "A Case Study of Human Communication in an Urban Bank." Doctoral Dissertation, Purdue University 1959. Dissertation Abstracts 20 (1959).

**A  
N  
E  
X  
O  
S**

## ANEXO NO. 1. DISEÑO DE ENCUESTA (PRUEBA PILOTO)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_

### Tiempo en la empresa

- a. 0 – 5 años
- b. 6 – 10 años
- c. 11 – 15 años
- d. 16 – 20 años
- e. 21 o más

La siguiente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre la percepción que tienen los empleados de Rafael Espinosa y CIA. S. en C. acerca del estado actual del sistema de comunicación interna y clima organizacional de la organización.

La información obtenida será confidencial.

### **Comunicación de la gerencia:**

1. ¿De qué manera recibe usted información de la gerencia?

- a. Reuniones
  - b. Carteleras
  - c. E-mails
  - d. Circulares
  - e. Por otros
-



2. ¿De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?

---

---

3. ¿Cómo se siente usted con la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

**Comunicación entre los departamentos:**

4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

5. Califique la continuidad o frecuencia con la que usted se comunica con los departamentos o áreas de su organización utilizando una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje mayor y 1 el menor.

- a. Departamento de Talento Humano\_\_\_\_\_
- b. Departamento Comercial\_\_\_\_\_
- c. Departamento Financiero y Administrativo\_\_\_\_\_
- d. Área de operaciones\_\_\_\_\_
- e. Área de mantenimiento de equipos terrestres\_\_\_\_\_
- f. Área de aeropuerto\_\_\_\_\_
- g. D prisa área de carga\_\_\_\_\_
- h. D prisa área de correo\_\_\_\_\_
- i. D prisa área comercial\_\_\_\_\_

6. La comunicación entre los empleados en su organización es:

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**Comunicación entre los empleados**

7. ¿Dónde se comunica mejor con sus compañeros de trabajo?

- a. Cafetería
- b. Convivencia
- c. Reuniones
- d. Puesto de trabajo
- e. Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca
- e. Casi nunca

**Comunicación con los supervisores**

9. Considera que la relación con sus supervisores es:

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

10. La relación que establece con sus supervisores está basada en:

- a. Confianza

- b. Autoridad
- c. Respeto
- d. Apoyo
- d. No hay relación

**Comunicación con Subalternos**

11. ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

12. ¿En la relación con sus subalternos predomina?

- a. La confianza
- b. El respeto
- c. Apoyo
- d. Poca actitud de escucha
- e. La ausencia de diálogo
- f. Actitud defensiva
- g. Otra ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**Evaluación del trabajo individual:**

13. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

14. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

15. Considera que la metodología de evaluación es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**Satisfacción con medios de comunicación:**

16. ¿Con qué medios de comunicación cuenta su organización?

<b>Medios</b>	Marque con un X los medios que tiene su organización	<b>Continuidad.</b> Coloque en números las veces que emiten o circulan el medio.	<b>Efectividad.</b> Coloque una <b>X</b> al lado de aquellos medios que existen en su organización, que cumplen con sus expectativas y satisfacen sus necesidades de información.
Carteleras o tablón de anuncios			
Boletín Interno			
Revista Interna			
Reuniones Informales			
Memorandos/Circulares/Oficios			
Folleto Institucionales Internos			
Televisión Interna			
Radio Interna			
Boletín Electrónico Interno			
Foros Virtuales Internos			
Avisos Publicitarios internos			
Otros ¿Cuáles?			

17. ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación para recibir información?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

18. ¿Se encuentra usted satisfecho con la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

19. ¿Con qué canales de comunicación cuenta su organización?

Canales	Marque con una X los canales que tiene su organización
<b>Visual</b>	
Televisores	
Proyectores de video	
Diapositivas	
Pizarras	
<b>Auditivo</b>	
Teléfonos fijos	
Celulares	
Radio Transmisores	
Sistema de audio conferencias	
intercomunicadores	
<b>Cinéticos</b>	
Pasillos	
Áreas colectivas	

20. ¿Cree usted que su organización cuenta con adecuados canales de comunicación?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

21. Marque con una X los medios de comunicación organizacionales que usted consulta para estar informado.

<b>Medios</b>	
Carteleras o tablón de anuncios	
Boletín Interno	
Revista Interna	
Reuniones Informales	
Memorandos/Circulares/Oficios	
Folletos Institucionales Internos	
Televisión Interna	
Radio Interna	
Boletín Electrónico Interno	
Foros Virtuales Internos	
Avisos Publicitarios internos	
Otros ¿Cuáles?	

**Satisfacción con el clima de comunicación**

22. ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

## **Ambiente Físico**

23. Considera que las instalaciones de la empresa son:

- a. Excelentes
- b. Buenas
- c. Regulares
- d. Malas
- e. Muy malas

24. De las siguientes opciones marque con una X como ve su ambiente de trabajo:

- a. Amplio
- b. Reducido
- c. Ventilado
- d. Caluroso
- e. Silencioso
- f. Ruidoso
- g. Limpio
- h. Contaminado

25. Los equipos o maquinarias que utiliza en su lugar de trabajo son:

- a. Adecuados
- b. Inadecuados
- c. De última tecnología
- d. Obsoletos
- e. Fáciles de usar
- d. Complicados de usar.

26. ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

## **Estructura**

27. Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman:

- a. Directamente por la gerencia y se comunican por jefaturas.
- b. Se socializan con los empleados
- c. Se toman en equipo

## **Ambiente Social**

28. Considera que su ambiente de trabajo es:

- a. Cordial
- b. Armonioso
- c. Conflictivo
- d. Agresivo

29. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

30. Cuando se le presenta algún conflicto con sus compañeros de trabajo usted:

- a. Dialoga
- b. Recurre a un superior en busca de ayuda
- c. Ignora la situación
- d. Lleva el conflicto hasta las últimas consecuencias



## **Personales**

31. ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

32. Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente:

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

33. ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

34. ¿Considera que las condiciones laborales de su empresa son:

- a. Muy satisfactorias
- b. Satisfactorias
- c. Ni satisfactorias/ Ni insatisfactorias
- d. Insatisfactorias
- e. Muy insatisfactorias

35. ¿Cuáles de los siguientes aspectos espera que mejoren?

- a. La comunicación entre todos los empleados.
- c. Las reuniones
- d. Las instalaciones
- e. Las capacitaciones
- f. El entrenamiento

## **Comportamiento Organizacional**

36. Cuando se comunica con su jefe se siente:

- a. Muy Tranquilo
- b. Tranquilo
- c. Normal
- d. Ansioso
- e. Muy ansioso

37. ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

## ANEXO No. 2. VALIDACIÓN PRUEBA PILOTO

Cargos Bajos									
1. ¿De qué manera recibe usted información de la Gerencia?		%							
a. Reuniones	21	50							
b. Carteleras	8	19,05							
c. E- mails	1	2,38							
d. Circulares	9	21,43							
e. Por otros	3	7,14							
	42	100							
2. De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?		%							
Reuniones	19	36,54							
E-mails	2	3,85							
Convivencias	1	1,92							
Carteleras	2	3,85							
Circulares	3	5,77							
Un medio de Comunicación	1	1,92							
A través del Jefe inmediato	2	3,85							
Con el gerente	1	1,92							
Más seguidas	1	1,92							
Más personalizadas	5	9,62							
Cada 15 días	1	1,92							
Carteleras	2	3,85							
Así me parece bien	4	7,69							
No respondieron	8	15,38							
	52								
3. Cómo se siente usted con la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización?		%		Media	Desviación Estándar	Error Estándar			
a. Muy Satisfecho	12	26,09	9,2	8,17	0,34				
b. Satisfecho	21	45,65			1,44				
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	10	21,74			0,10				
d. Insatisfecho	2	4,35			-0,88				
e. Muy satisfecho	1	2,17			-1,00				
	46								
4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?		%		Media	Desviación Estándar	Error Estándar			
a. Muy frecuentemente	15	32,61	9,2	7,16	0,81				
b. Frecuentemente	13	28,26			0,53				
c. A veces	15	32,61			0,81				
d. Casi nunca	3	6,52			-0,87				
e. Nunca	0	0,00			-1,29				
	46								

Cargos Bajos										
5. Califique la continuidad o frecuencia con la que usted se comunica con los departamentos...	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
a. Departamento de Recurso Humano	5	4,55	4	5,41	18	20,69	8	14,55	9	12,5
b. Departamento de Comercial	21	19,09	15	20,27	5	5,75	3	5,45	0	0
c. Departamento Financiero	20	18,18	10	13,51	9	10,34	4	7,27	1	1,39
d. Área de Operaciones	3	2,73	1	1,35	7	8,05	17	30,91	16	22,22
e. Área de Manto. De Equipos Terrestres	7	6,36	8	10,81	9	10,34	4	7,27	16	22,22
f. Área de Aeropuerto	6	5,45	5	6,76	11	12,64	9	16,36	12	16,67
g. DEPRISA Área de Carga	11	10,00	10	13,51	11	12,64	4	7,27	9	12,5
h. DEPRISA Área de Correo	13	11,82	10	13,51	10	11,49	3	5,45	8	11,11
i. DEPRISA Área Comercial	24	21,82	11	14,86	7	8,05	3	5,45	1	1,39
	110		74		87		55		72	
6. La Comunicación entre los empleados en su organización es:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar					
a. Excelente	16	34,78	9,2	8,67	0,78					
b. Muy buena	18	39,13			1,01					
c. Regular	12	26,09			0,32					
d. Mala	0	0,00			-1,06					
e. Muy mala	0	0,00			-1,06					
	46									
7. ¿Dónde se comunica mejor con sus compañeros de trabajo?		%								
a. Cafetería	3	6,52								
b. Convivencias	3	6,52								
c. Reuniones	4	8,70								
d. Puesto de Trabajo	33	71,74								
e. Otros ¿Cuáles? (En todas, en plataforma y en el Disco)	3	6,52								
	46									
8. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar					
a. Muy frecuentemente	25	54,35	9,2	12,28	1,29					
b. Frecuentemente	20	43,48			0,88					
c. A veces	1	2,17			-0,67					
d. Casi nunca	0	0,00			-0,75					
e. Nunca	0	0,00			-0,75					
	46									
9. Considera que la relación con sus supervisores es:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar					
a. Excelente	17	36,96	9,2	11,73	0,66					
b. Muy buena	26	56,52			1,43					
c. Regular	3	6,52			-0,53					
d. Mala	0	0,00			-0,78					
e. Muy mala	0	0,00			-0,78					
	46									

Cargos Bajos									
10. La relación que establece con sus superiores está basada en:		%							
a. Confianza	16	34,78							
b. Autoridad	6	13,04							
c. Respeto	17	36,96							
d. Apoyo	6	13,04							
e. No hay relación	1	2,17							
	46								
11. ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?		%							
a. Muy frecuentemente	7	15,22							
b. Frecuentemente	20	43,48							
c. A veces	16	34,78							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	3	6,52							
	46								
12. En la relación con sus subalternos predomina:		%							
a. La confianza	8	24,24							
b. El respeto	17	51,52							
c. Apoyo	4	12,12							
d. Poca actitud de escucha	2	6,06							
e. La ausencia de diálogo	2	6,06							
f. Actitud defensiva	0	0,00							
g. Otra ¿Cuál?	0	0,00							
13. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy frecuentemente	16	34,78	9,2	8,53	0,80				
b. Frecuentemente	13	28,26			0,45				
c. A veces	17	36,96			0,91				
d. Casi nunca	0	0,00			-1,08				
e. Nunca	0	0,00			-1,08				
	46								
14. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy frecuentemente	12	26,09	9,2	7,26	0,39				
b. Frecuentemente	15	32,61			0,80				
c. A veces	16	34,78			0,94				
d. Casi nunca	3	6,52			-0,85				
e. Nunca	0	0,00			-1,27				
	46								

Cargos Bajos										
15. Considera que la metodología de evaluación es:			%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Excelente	13	28,26	9,2	10,71	0,35					
b. Muy buena	26	56,52			1,57					
c. Regular	6	13,04			-0,30					
d. Mala	1	2,17			-0,77					
e. Muy mala	0	0,00			-0,86					
	46									
16. ¿Con qué medios de comunicación cuenta su organización?			%	Diario	Semanal	Mensual	Efectivos			
Carteleras o tablón de anuncios	42	21,11	1	1	4	24				
Boletín interno	14	7,04	1	1	1	6				
Revista interna	18	9,05	0	1	4	8				
Reuniones informales	25	12,56	2	3	0	13				
Memorandos/Circulares/Oficios	29	14,57	2	1	0	12				
Folletos institucionales internos	16	8,04	0	1	0	9				
Televisión interna	8	4,02	1	0	0	6				
Radio interna	11	5,53	1	0	0	2				
Boletín electrónico interno	13	6,53	4	1	0	2				
Foros virtuales interno	5	2,51	0	0	0	4				
Avisos publicitarios internos	18	9,05	0	1	0	2				
Otros ¿Cuáles?	0	0,00	0	0	0	5				
	199									
17. ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación para recibir información?			%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Totalmente de acuerdo	15	32,61	9,2	11,12	0,52					
b. De acuerdo	26	56,52			1,51					
c. Indiferente	1	2,17			-0,74					
d. En desacuerdo	4	8,70			-0,47					
e. Totalmente en desacuerdo	0	0,00			-0,83					
	46									
18. ¿Se encuentra usted satisfecho con la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información?			%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy Satisfecho	11	23,91	9,2	9,68	0,19					
b. Satisfecho	24	52,17			1,53					
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	10	21,74			0,08					
d. Insatisfecho	1	2,17			-0,85					
e. Muy satisfecho	0	0,00			-0,95					
	46									

Cargos Bajos									
19. ¿Con qué canales de comunicación cuenta su organización?		%							
Televisores	26	10,74							
Proyectores de video	32	13,22							
Diapositivas	26	10,74							
Pizarras	25	10,33							
Teléfonos fijos	35	14,46							
Celulares	18	7,44							
Radio transmisores	34	14,05							
Sistema de audio conferencias	9	3,72							
Intercomunicadores	8	3,31							
Pasillos	15	6,20							
Áreas colectivas	14	5,79							
	242								
20. ¿Cree usted que sus organización cuenta con adecuados canales de comunicación?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Totalmente de acuerdo	12	26,09	9,2	9,20	0,30				
b. De acuerdo	24	52,17			1,61				
c. Indiferente	5	10,87			-0,46				
d. En desacuerdo	4	8,70			-0,57				
e. Totalmente en desacuerdo	1	2,17			-0,89				
	46								
21. Marque con una X los medios de comunicación organizacional que usted consulta para estar informado.		%							
Cartelera o tablón de anuncios	40	20,10							
Boletín interno	19	9,55							
Revista interna	20	10,05							
Reuniones informales	29	14,57							
Memorandos/Circulares/Oficios	29	14,57							
Folletos institucionales internos	8	4,02							
Televisión interna	14	7,04							
Radio interna	13	6,53							
Boletín Electrónico interno	7	3,52							
Foros virtuales internos	11	5,53							
Avisos publicitarios internos	9	4,52							
Otros ¿Cuáles?	0	0,00							
	199								
22. ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Siempre	27	58,70	9,2	10,71	1,66				
b. Casi siempre	10	21,74			0,07				
c. Algunas veces	7	15,22			-0,21				
d. Casi nunca	0	0,00			-0,86				
e. Nunca	2	4,35			-0,67				
	46								

Cargos Bajos									
24. De las siguientes opciones marque con una X como ve su ambiente de trabajo:		%							
a. Amplio	20	43,48							
b. Reducido	8	17,39							
c. Ventilado	2	4,35							
d. Caluroso	7	15,22							
e. Silencioso	0	0,00							
f. Ruidoso	7	15,22							
g. Limpio	2	4,35							
h. Contaminado	0	0,00							
	46								
25. Los equipos o maquinarias que utiliza en su trabajo son:		%							
a. Adecuados	33	71,74							
b. Inadecuados	2	4,35							
c. De última tecnología	3	6,52							
d. Obsoletos	4	8,70							
e. Fáciles de usar	4	8,70							
f. Complicados de Usar	0	0,00							
	46								
26. ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas...		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Excelente	19	41,30	9,2	10,43	0,94				
b. Bueno	22	47,83			1,23				
c. Regular	2	4,35			-0,69				
d. Mala	3	6,52			-0,59				
e. Muy mala	0	0,00			-0,88				
	46								
27. Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman:		%							
a. Directamente por la gerencia y se comunican por jefaturas	28	60,87							
b. Se socializan con los empleados	5	10,87							
c. Se toman en equipo	13	28,26							
	46								
28. Considera que su ambiente de trabajo es:		%							
a. Cordial	19	41,30							
b. Armonioso	19	41,30							
c. Conflictivo	8	17,39							
d. Agresivo	0	0,00							
	46								



Cargos Bajos									
29. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Siempre	0	0,00	9,2	8,58	-1,07				
b. Casi siempre	2	4,35			-0,84				
c. Algunas veces	19	41,30			1,14				
d. Casi nunca	17	36,96			0,91				
e. Nunca	8	17,39			-0,14				
	46								
30. Cuando se le presenta algún conflictivo con sus compañeros de trabajo usted:		%							
a. Dialoga	33	71,74							
b. Recurre a un superior en busca de ayuda	5	10,87							
c. Ignora la situación	7	15,22							
d. Lleva el conflicto hasta las últimas consecuencias	1	2,17							
	46								
31. ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Siempre	27	58,70	9,2	10,85	1,64				
b. Casi siempre	10	21,74			0,07				
c. Algunas veces	8	17,39			-0,11				
d. Casi nunca	1	2,17			-0,76				
e. Nunca	0	0,00			-0,85				
	46								
32. Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy Satisfecho	22	47,83	9,2	10,06	1,272				
b. Satisfecho	18	39,13			0,875				
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	4	8,70			-0,517				
d. Insatisfecho	2	4,35			-0,716				
e. Muy satisfecho	0	0,00			-0,915				
	46								
33. ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Siempre	21	45,65	9,2	8,20	1,44				
b. Casi siempre	11	23,91			0,22				
c. Algunas veces	11	23,91			0,22				
d. Casi nunca	3	6,52			-0,76				
e. Nunca	0	0,00			-1,12				
	46								

Cargos Bajos									
34. Considera que las condiciones laborales de la empresa son:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy satisfactorias	12	26,09	9,2	10,73	0,26				
b. Satisfactorias	26	56,52			1,57				
c. Ni satisfactorias/Ni insatisfactorias	8	17,39			-0,11				
d. Insatisfactorias	0	0,00			-0,86				
e. Muy satisfactorias	0	0,00			-0,86				
	46								
35. ¿Cuáles de los siguientes aspectos espera que mejoren?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. La comunicación entre los empleados	20	43,48	9,2	6,06	1,78				
b. Las reuniones	6	13,04			-0,53				
c. Las instalaciones	7	15,22			-0,36				
d. Las capacitaciones	6	13,04			-0,53				
e. El entrenamiento	7	15,22			-0,36				
	46								
36. Cuando se comunica con su jefe se siente:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy tranquilo	17	36,96	9,2	8,53	0,91				
b. Tranquilo	16	34,78			0,80				
c. Normal	13	28,26			0,45				
d. Ansioso	0	0,00			-1,08				
e. Muy ansioso	0	0,00			-1,08				
	46								
37. ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy Satisfecho	19	41,30	9,2	11,90	0,82				
b. Satisfecho	25	54,35			1,33				
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	2	4,35			-0,60				
d. Insatisfecho	0	0,00			-0,77				
e. Muy satisfecho	0	0,00			-0,77				
	46								

Cargos Medios										
1. ¿De qué manera recibe usted información de la Gerencia?										
a. Reuniones	7	100								
b. Carteleras	0	0								
c. E- mails	0	0								
d. Circulares	0	0								
e. Por otros	0	0								
	7									
2. De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?		%								
Reuniones Directas	1	14,29								
Circulares	1	14,29								
Carteleras	2	28,57								
Así me parecen bien	2	28,57								
Más personalizada	1	14,29								
	7									
3. Cómo se siente usted con la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización?		%	Media	Desv. Estandar	Error Estándar					
a. Muy Satisfecho	1	14,29	1,4	2,07	-0,19					
b. Satisfecho	5	71,43			1,74					
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	1	14,29			-0,19					
d. Insatisfecho	0	0,00			-0,68					
e. Muy satisfecho	0	0,00			-0,68					
	7									
4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?		%	Media	Desv. Estandar	Error Estándar					
a. Muy frecuentemente	3	42,86	1,4	1,52	1,06					
b. Frecuentemente	3	42,86			1,06					
c. A veces	1	14,29			-0,26					
d. Casi nunca	0	0,00			-0,92					
e. Nunca	0	0,00			-0,92					
	7									
5. Califique la continuidad o frecuencia con la que usted se comunica con los departamentos...	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
a. Departamento de Recurso Humano	0	0,00	0	0,00	1	4,55	3	25,00	3	20,00
b. Departamento de Comercial	0	0,00	0	0,00	6	27,27	0	0,00	1	6,67
c. Departamento Financiero	3	33,33	2	25,00	0	0,00	2	16,67	2	13,33
d. Área de Operaciones	2	22,22	2	25,00	2	9,09	1	8,33	1	6,67
e Área de Manto. De Equipos Terrestres	1	11,11	2	25,00	1	4,55	2	16,67	1	6,67
f. Área de Aeropuerto	0	0,00	0	0,00	5	22,73	1	8,33	1	6,67
g. DEPRISA Área de Carga	1	11,11	1	12,50	2	9,09	2	16,67	1	6,67
h. DEPRISA Área de Correo	0	0,00	1	12,50	4	18,18	0	0,00	2	13,33
i. DEPRISA Área Comercial	2	22,22	0	0,00	1	4,55	1	8,33	3	20,00
	9		8		22		12		15	

Cargos Medios									
6. La Comunicación entre los empleados en su organización es:		%	Media	Desv. Estándar	Error Estándar				
a. Excelente	0	0,00	1,4	2,61	-0,537				
b. Muy buena	6	85,71			1,764				
c. Regular	1	14,29			-0,153				
d. Mala	0	0,00			-0,537				
e. Muy mala	0	0,00			-0,537				
	7								
7. ¿Dónde se comunica mejor con sus compañeros de trabajo?		%							
a. Cafetería	1	14,29							
b. Convivencias	0	0,00							
c. Reuniones	0	0,00							
d. Puesto de Trabajo	6	85,71							
e. Otros ¿Cuáles?	0	0,00							
	7								
8. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?		%	Media	Desv. Estandar	Error Estándar				
a. Muy frecuentemente	5	71,43	1,4	2,19	1,64				
b. Frecuentemente	2	28,57			0,27				
c. A veces	0	0,00			-0,64				
d. Casi nunca	0	0,00			-0,64				
e. Nunca	0	0,00			-0,64				
	7								
9. Considera que la relación con sus supervisores es:		%	Media	Desviación Estandar	Error Estándar				
a. Excelente	2	28,57	1,4	2,19	0,27				
b. Muy buena	5	71,43			1,64				
c. Regular	0	0,00			-0,64				
d. Mala	0	0,00			-0,64				
e. Muy mala	0	0,00			-0,64				
	7								
10. La relación que establece con sus superiores está basada en:		%							
a. Confianza	1	14,29							
b. Autoridad	1	14,29							
c. Respeto	4	57,14							
d. Apoyo	1	14,29							
e. No hay relación	0	0,00							
	7								

Cargos Medios						
11. ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	
a. Muy frecuentemente	4	57,14	1,4	1,67	1,55	
b. Frecuentemente	1	14,29			-0,24	
c. A veces	0	0,00			-0,84	
d. Casi nunca	0	0,00			-0,84	
e. Nunca	2	28,57			0,36	
	7					
12. En la relación con sus subalternos predomina:		%				
a. La confianza	2	28,57				
b. El respeto	2	28,57				
c. Apoyo	3	42,86				
d. Poca actitud de escucha	0	0,00				
e. La ausencia de diálogo	0	0,00				
f. Actitud defensiva	0	0,00				
g. Otra ¿Cuál?	0	0,00				
	7					
13. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	
a. Muy frecuentemente	0	0,00	1,4	2,61	-0,54	
b. Frecuentemente	6	85,71			1,76	
c. A veces	0	0,00			-0,54	
d. Casi nunca	0	0,00			-0,54	
e. Nunca	1	14,29			-0,15	
	7					
14. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	
a. Muy frecuentemente	0	0,00	1,4	2,61	-0,54	
b. Frecuentemente	6	85,71			1,76	
c. A veces	1	14,29			-0,15	
d. Casi nunca	0	0,00			-0,54	
e. Nunca	0	0,00			-0,54	
	7					
15. Considera que la metodología de evaluación es:		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	
a. Excelente	7	100,00	1,4	3,13	1,79	
b. Muy buena	0	0,00			-0,45	
c. Regular	0	0,00			-0,45	
d. Mala	0	0,00			-0,45	
e. Muy mala	0	0,00			-0,45	
	7					

Cargos Medios									
16. ¿Con qué medios de comunicación cuenta su organización?		%	Diario	Mensual	Efectivos				
Cartelera o tablón de anuncios	7	21,21	0	0	5				
Boletín interno	1	3,03	0	1	1				
Revista interna	2	6,06	0	1	0				
Reuniones informales	5	15,15	0	3	3				
Memorandos/Circulares/Oficios	7	21,21	0	0	6				
Folletos institucionales internos	1	3,03	0	0	0				
Televisión interna	1	3,03	0	0	0				
Radio interna	2	6,06	1	0	1				
Boletín electrónico interno	3	9,09	1	1	2				
Foros virtuales interno	0	0,00	0	0	0				
Avisos publicitarios internos	3	9,09	0	0	0				
Otros ¿Cuáles? Email diarios	1	3,03	0	0	5				
	33								
17. ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación para recibir información?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Totalmente de acuerdo	0	0,00	1,4	1,95	-0,72				
b. De acuerdo	4	57,14			1,33				
c. Indiferente	3	42,86			0,82				
d. En desacuerdo	0	0,00			-0,72				
e. Totalmente en desacuerdo	0	0,00			-0,72				
	7								
18. ¿Se encuentra usted satisfecho con la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información?		%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Muy Satisfecho	0	0,00	1,4	1,52	-0,92				
b. Satisfecho	3	42,86			1,06				
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	3	42,86			1,06				
d. Insatisfecho	1	14,29			-0,26				
e. Muy satisfecho	0	0,00			-0,92				
	7								
19. ¿Con qué canales de comunicación cuenta su organización?		%							
Televisores	6	16,22							
Proyectores de video	7	18,92							
Diapositivas	6	16,22							
Pizarras	7	18,92							
Teléfonos fijos	7	18,92							
Celulares	4	10,81							
Radio transmisores	0	0,00							
Sistema de audio conferencias	0	0,00							
Intercomunicadores	0	0,00							
Pasillos	0	0,00							
Áreas colectivas	0	0,00							
	37								

19. ¿Con qué canales de comunicación cuenta su organización?		%							
Televisores	6	16,22							
Proyectores de video	7	18,92							
Diapositivas	6	16,22							
Pizarras	7	18,92							
Teléfonos fijos	7	18,92							
Celulares	4	10,81							
Radio transmisores	0	0,00							
Sistema de audio conferencias	0	0,00							
Intercomunicadores	0	0,00							
Pasillos	0	0,00							
Áreas colectivas	0	0,00							
	37								
20. ¿Cree usted que sus organización cuenta con adecuados canales de comunicación?		%	Media	Desv Estándar	Error Estándar				
a. Totalmente de acuerdo	1	14,29	1,4	2,61	-0,15				
b. De acuerdo	6	85,71			1,76				
c. Indiferente	0	0,00			-0,54				
d. En desacuerdo	0	0,00			-0,54				
e. Totalmente en desacuerdo	0	0,00			-0,54				
	7								
21. Marque con una X los medios de comunicación organizacional que usted consulta para estar informado.		%							
Carteleras o tablón de anuncios	5	14,71							
Boletín interno	1	2,94							
Revista interna	1	2,94							
Reuniones informales	5	14,71							
Memorandos/Circulares/Oficios	6	17,65							
Folletos institucionales internos	6	17,65							
Televisión interna	2	5,88							
Radio interna	3	8,82							
Boletín Electrónico interno	3	8,82							
Foros virtuales internos	2	5,88							
Avisos publicitarios internos	0	0,00							
Otros ¿Cuáles?	0	0,00							
	34								
22. ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?		%	Media	Desv Estándar	Error Estándar				
a. Siempre	2	28,57	1,4	1,67	0,36				
b. Casi siempre	4	57,14			1,55				
c. Algunas veces	1	14,29			-0,24				
d. Casi nunca	0	0,00			-0,84				
e. Nunca	0	0,00			-0,84				
	7								

Cargos Medios										
23. Considera que las instalaciones de la empresa son:			%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Excelente	0	0,00	1,4	2,61	-0,54					
b. Bueno	6	85,71			1,76					
c. Regular	1	14,29			-0,15					
d. Mala	0	0,00			-0,54					
e. Muy mala	0	0,00			-0,54					
	7									
24. De las siguientes opciones marque con una X como ve su ambiente de trabajo:			%							
a. Amplio	1	14,29								
b. Reducido	2	28,57								
c. Ventilado	1	14,29								
d. Caluroso	0	0,00								
e. Silencioso	3	42,86								
f. Ruidoso	0	0,00								
g. Limpio	0	0,00								
h. Contaminado	0	0,00								
	7									
25. Los equipos o maquinarias que utiliza en su trabajo son:			%							
a. Adecuados	5	71,43								
b. Inadecuados	0	0,00								
c. De última tecnología	0	0,00								
d. Obsoletos	0	0,00								
e. Fáciles de usar	2	28,57								
f. Complicados de Usar	0	0,00								
	7									
26. ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas...			%	Media	Desviación Estándar	Error Estándar				
a. Excelente	0	0,00	1,4	2,07	-0,68					
b. Bueno	1	14,29			-0,19					
c. Regular	5	71,43			1,74					
d. Mala	1	14,29			-0,19					
e. Muy mala	0	0,00			-0,68					
	7									
27. Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman:			%							
a. Directamente	4	57,14								
b. Se socializan con los empleados	1	14,29								
c. Se toman en equipo	2	28,57								
	7									



Caragos Medios									
28. Considera que su ambiente de trabajo es:		%							
a. Cordial	3	42,86							
b. Armonioso	4	57,14							
c. Conflictivo	0	0,00							
d. Agresivo	0	0,00							
	7								
29. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?		%							
a. Siempre	0	0,00							
b. Casi siempre	4	57,14							
c. Algunas veces	2	28,57							
d. Casi nunca	1	14,29							
e. Nunca	0	0,00							
	7								
30. Cuando se le presenta algún conflictivo con sus compañeros de trabajo usted:		%							
a. Dialoga	6	85,71							
b. Recurre a un superior en busca de ayuda	1	14,29							
c. Ignora la situación	0	0,00							
d. Lleva el conflicto hasta las últimas consecuencias	0	0,00							
	7								
31. ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?		%							
a. Siempre	3	42,86							
b. Casi siempre	4	57,14							
c. Algunas veces	0	0,00							
d. Casi nunca	0	0,00							
e. Nunca	0	0,00							
	7								
32. Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente:		%							
a. Muy Satisfecho	1	14,29							
b. Satisfecho	6	85,71							
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0,00							
d. Insatisfecho	0	0,00							
e. Muy satisfecho	0	0,00							
	7								
33. ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?		%							
a. Siempre	2	28,57							
b. Casi siempre	4	57,14							
c. Algunas veces	1	14,29							
d. Casi nunca	0	0,00							
e. Nunca	0	0,00							
	7								

Cargos Medios									
34. Considera que las condiciones laborales de la empresa son:		%							
a. Muy satisfactorias	0	0,00							
b. Satisfactorias	5	71,43							
c. Ni satisfactorias/Ni insatisfactorias	2	28,57							
d. Insatisfactorias	0	0,00							
e. Muy satisfactorias	0	0,00							
	7								
35. ¿Cuáles de los siguientes aspectos espera que mejoren?		%							
a. La comunicación entre los empleados	2	28,57							
b. Las reuniones	1	14,29							
c. Las instalaciones	1	14,29							
d. Las capacitaciones	0	0,00							
e. El entrenamiento	3	42,86							
	7								
36. Cuando se comunica con su jefe se siente:		%							
a. Muy tranquilo	1	14,29							
b. Tranquilo	2	28,57							
c. Normal	4	57,14							
d. Ansioso	0	0,00							
e. Muy ansioso	0	0,00							
	7								
37. ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?		%							
a. Muy Satisfecho	1	14,29							
b. Satisfecho	5	71,43							
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0,00							
d. Insatisfecho	1	14,29							
e. Muy satisfecho	0	0,00							
	7								

Cargos Altos									
		%							
1. ¿De qué manera recibe usted información de la Gerencia?									
a. Reuniones	0	0							
b. Carteleras	0	0							
c. E- mails	0	0							
d. Circulares	0	0							
e. Por otros	1	100							
	1								
2. De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?									
Estoy satisfecha con la metodología actual									
3. Cómo se siente usted con la forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización?		%							
a. Muy Satisfecho	0	0							
b. Satisfecho	1	100							
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0							
d. Insatisfecho	0	0							
e. Muy satisfecho	0	0							
	1								
4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?		%							
a. Muy frecuentemente	1	100							
b. Frecuentemente	0	0							
c. A veces	0	0							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	0	0							
	1								
5. Califique la continuidad o frecuencia con la que usted se comunica con los departamentos...	1	%	2	%	3	%	4	%	5
a. Departamento de Recurso Humano	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1
b. Departamento de Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1
c. Departamento Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1
d. Área de Operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0
e Área de Manto. De Equipos Terrestres	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0
f. Área de Aeropuerto	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0
g. DEPRISA Área de Carga	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1
h. DEPRISA Área de Correo	0	0	0	0	0	0	0	0,0	1
i. DEPRISA Área Comercial	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0
	0		0		0		3		5

Cargos Altos									
6. La Comunicación entre los empleados en su organización es:		%							
a. Excelente	0	0							
b. Muy buena	0	0							
c. Regular	1	100							
d. Mala	0	0							
e. Muy mala	0	0							
	1								
7. ¿Dónde se comunica mejor con sus compañeros de trabajo?		%							
a. Cafetería	0	0							
b. Convivencias	0	0							
c. Reuniones	1	100							
d. Puesto de Trabajo	0	0							
e. Otros ¿Cuáles?	0	0							
	1								
8. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?		%							
a. Muy frecuentemente	1	100							
b. Frecuentemente	0	0							
c. A veces	0	0							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	0	0							
	1								
9. Considera que la relación con sus supervisores es:		%							
a. Excelente	1	100							
b. Muy buena	0	0							
c. Regular	0	0							
d. Mala	0	0							
e. Muy mala	0	0							
	1								
10. La relación que establece con sus superiores está basada en:		%							
a. Confianza	0	0,00							
b. Autoridad	0	0,00							
c. Respeto	0	0,00							
d. Apoyo	0	0,00							
e. No hay relación	0	0,00							
	0								

Cargos Altos									
11. ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?		%							
a. Muy frecuentemente	1	100							
b. Frecuentemente	0	0							
c. A veces	0	0							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	0	0							
	1								
12. En la relación con sus subalternos predomina:		%							
a. La confianza	0	0							
b. El respeto	0	0							
c. Apoyo	0	0							
d. Poca actitud de escucha	0	0							
e. La ausencia de diálogo	0	0							
f. Actitud defensiva	0	0							
g. Otra ¿Cuál?	0	0							
	0								
13. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?		%							
a. Muy frecuentemente	0	0							
b. Frecuentemente	1	100							
c. A veces	0	0							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	0	0							
	1								
14. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?		%							
a. Muy frecuentemente	0	0							
b. Frecuentemente	0	0							
c. A veces	1	100							
d. Casi nunca	0	0							
e. Nunca	0	0							
	1								
15. Considera que la metodología de evaluación es:		%							
a. Excelente	0	0							
b. Muy buena	1	100							
c. Regular	0	0							
d. Mala	0	0							
e. Muy mala	0	0							
	1								

Cargos Medios							
16. ¿Con qué medios de comunicación cuenta su organización?		%	Diario	Semanal	Mensual	Efectivos	
Carteleras o tablón de anuncios	0	0	0	0	0	5	
Boletín interno	0	0	0	0	1	1	
Revista interna	0	0	0	0	1	0	
Reuniones informales	0	0	0	0	3	3	
Memorandos/Circulares/Oficios	1	100	0	3	0	6	
Folletos institucionales internos	0	0	0	0	0	0	
Televisión interna	0	0	0	0	0	0	
Radio interna	0	0	1	0	0	1	
Boletín electrónico interno	0	0	1	0	1	2	
Foros virtuales interno	0	0	0	0	0	0	
Avisos publicitarios internos	0	0	0	0	0	0	
Otros ¿Cuáles? Email diarios	0	0	0	0	0	5	
	1						
17. ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación para recibir información?		%					
a. Totalmente de acuerdo	0	0					
b. De acuerdo	0	0					
c. Indiferente	0	0					
d. En desacuerdo	1	100					
e. Totalmente en desacuerdo	0	0					
	1						
18. ¿Se encuentra usted satisfecho con la gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información?		%					
a. Muy Satisfecho	0	0					
b. Satisfecho	0	0					
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	1	100					
d. Insatisfecho	0	0					
e. Muy satisfecho	0	0					
	1						
19. ¿Con qué canales de comunicación cuenta su organización?		%					
Televisores	1	16,7					
Preyectores de video	1	16,7					
Diapositivas	1	16,7					
Pizarras	0	0,0					
Teléfonos fijos	1	16,7					
Celulares	1	16,7					
Radio transmisores	1	16,7					
Sistema de audioconferencias	0	0,0					
Intercomunicadores	0	0,0					
Pasillos	0	0,0					
Áreas colectivas	0	0,0					
	6						

<b>Cargos Altos</b>				
20. ¿Cree usted que sus organización cuenta con adecuados canales de comunicación?		%		
a. Totalmente de acuerdo	1	14,29		
b. De acuerdo	6	85,71		
c. Indiferente	0	0,00		
d. En desacuerdo	0	0,00		
e. Totalmente en desacuerdo	0	0,00		
	7			
21. Marque con una X los medios de comunicación organizacional que usted consulta para estar informado.		%		
Carteleras o tablón de anuncios	5	14,71		
Boletín interno	1	2,94		
Revista interna	1	2,94		
Reuniones informales	5	14,71		
Memorandos/Circulares/Oficios	6	17,65		
Folletos institucionales internos	6	17,65		
Televisión interna	2	5,88		
Radio interna	3	8,82		
Boletín Electrónico interno	3	8,82		
Foros virtuales internos	2	5,88		
Avisos publicitarios internos	0	0,00		
Otros ¿Cuáles?	0	0,00		
	34			
22. ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?		%		
a. Siempre	2	28,57		
b. Casi siempre	4	57,14		
c. Algunas veces	1	14,29		
d. Casi nunca	0	0,00		
e. Nunca	0	0,00		
	7			
23. Considera que las instalaciones de la empresa son:		%		
a. Excelente	0	0,00		
b. Bueno	6	85,71		
c. Regular	1	14,29		
d. Mala	0	0,00		
e. Muy mala	0	0,00		
	7			
24. De las siguientes opciones marque con una X como ve su ambiente de trabajo:		%		
a. Amplio		14,29		
b. Reducido	2	28,57		
c. Ventilado	1	14,29		
d. Caluroso	0	0,00		
e. Silencioso	3	42,86		
f. Ruidoso	0	0,00		
g. Limpio	0	0,00		
h. Contaminado	0	0,00		
	7			

25. Los equipos o maquinarias que utiliza en su trabajo son:		%				
a. Adecuados	5	71,43				
b. Inadecuados	0	0,00				
c. De última tecnología	0	0,00				
d. Obsoletos	0	0,00				
e. Fáciles de usar	2	28,57				
f. Complicados de Usar	0	0,00				
	7					
26. ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas...		%				
a. Excelente	0	0,00				
b. Bueno	1	14,29				
c. Regular	5	71,43				
d. Mala	1	14,29				
e. Muy mala	0	0,00				
	7					
27. Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman:		%				
a. Directamente	4	57,14				
b. Se socializan con los empleados	1	14,29				
c. Se toman en equipo	2	28,57				
	7					
28. Considera que su ambiente de trabajo es:		%				
a. Cordial	3	42,86				
b. Armonioso	4	57,14				
c. Conflictivo	0	0,00				
d. Agresivo	0	0,00				
	7					
29. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?		%				
a. Siempre	0	0,00				
b. Casi siempre	4	57,14				
c. Algunas veces	2	28,57				
d. Casi nunca	1	14,29				
e. Nunca	0	0,00				
	7					
30. Cuando se le presenta algún conflictivo con sus compañeros de trabajo usted:		%				
a. Dialoga	6	85,71				
b. Recurre a un superior en busca de ayuda	1	14,29				
c. Ignora la situación	0	0,00				
d. Lleva el conflicto hasta las últimas consecuencias	0	0,00				
	7					
31. ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?		%				
a. Siempre	3	42,86				
b. Casi siempre	4	57,14				
c. Algunas veces	0	0,00				
d. Casi nunca	0	0,00				
e. Nunca	0	0,00				
	7					



Cargos Altos					
32. Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente:		%			
a. Muy Satisfecho	1	14,29			
b. Satisfecho	6	85,71			
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0,00			
d. Insatisfecho	0	0,00			
e. Muy satisfecho	0	0,00			
	7				
33. ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?		%			
a. Siempre	2	28,57			
b. Casi siempre	4	57,14			
c. Algunas veces	1	14,29			
d. Casi nunca	0	0,00			
e. Nunca	0	0,00			
	7				
34. Considera que las condiciones laborales de la empresa son:		%			
a. Muy satisfactorias	0	0,00			
b. Satisfactorias	5	71,43			
c. Ni satisfactorias/Ni insatisfactorias	2	28,57			
d. Insatisfactorias	0	0,00			
e. Muy satisfactorias	0	0,00			
	7				
35. ¿Cuáles de los siguientes aspectos espera que mejoren?		%			
a. La comunicación entre los empleados	2	28,57			
b. Las reuniones	1	14,29			
c. Las instalaciones	1	14,29			
d. Las capacitaciones	0	0,00			
e. El entrenamiento	3	42,86			
	7				
36. Cuando se comunica con su jefe se siente:		%			
a. Muy tranquilo	1	14,29			
b. Tranquilo	2	28,57			
c. Normal	4	57,14			
d. Ansioso	0	0,00			
e. Muy ansioso	0	0,00			
	7				
37. ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?		%			
a. Muy Satisfecho	1	14,29			
b. Satisfecho	5	71,43			
c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0,00			
d. Insatisfecho	1	14,29			
e. Muy satisfecho	0	0,00			
	7				

### ANEXO No. 3. DISEÑO DE ENCUESTA (PRUEBA FINAL)

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (PRUEBA FINAL)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_

#### Tiempo en la empresa

- a. 0 – 5 años
- b. 6 – 10 años
- c. 11 – 15 años
- d. 16 – 20 años
- e. 21 o más

La siguiente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre la percepción que tienen los empleados de **Rafael Espinosa y CIA. S. en C.** acerca del estado actual del sistema de comunicación interna y clima organizacional de la organización.

La información obtenida será confidencial.

#### **Comunicación de la gerencia:**

1. ¿De qué medios recibe usted información de la gerencia?

- a. Reuniones
- b. Carteleras
- c. E-mails
- d. Circulares
- e. Por otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2. ¿De qué manera le gustaría recibir información de la gerencia?

---

3. La forma como la gerencia coordina y envía mensajes a todas las áreas de la organización es:

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**Comunicación entre los departamentos:**

4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de las otras dependencias?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

5. La comunicación entre los empleados en su organización es:

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**Comunicación entre los empleados**

6 Marque con una X los lugares donde usted se comunica mejor con sus compañeros de trabajo.

- a. Cafetería
- b. Convivencia
- c. Reuniones
- d. Puesto de trabajo
- e. Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7 ¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros del área o departamento en que labora?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca
- e. Casi nunca

#### Comunicación con los supervisores

8 Considera que la relación con sus supervisores es:

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

9 Marque con una X las opciones que predominan en la relación con sus supervisores.

- a. Confianza
- b. Autoridad
- c. Respeto
- d. Apoyo
- d. No hay relación

#### Comunicación con Subalternos

10 ¿Con qué frecuencia se dirige a sus subalternos?

- a. Muy frecuentemente

- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

11 Marque con una X las opciones que predominan en la relación con sus subalternos.

- a. La confianza
- b. El respeto
- c. Apoyo
- d. Poca actitud de escucha
- e. La ausencia de diálogo
- f. Actitud defensiva
- g. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Evaluación del trabajo individual:**

12 ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus supervisores?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

13 ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación por parte de sus compañeros?

- a. Muy frecuentemente
- b. frecuentemente
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

14 Considera que la metodología de evaluación es:

- a. Excelente
- b. Buena

- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**Satisfacción con medios de comunicación:**

15 Marque con una X los medios de comunicación con los que cuenta su organización.

- a. Carteleras o tablón de anuncios
- b. Boletín interno
- c. Revista Interna
- d. Reuniones informales
- e. Memorandos/Circulares/Oficios
- f. Folletos institucionales internos
- g. Televisión Interna
- h. Radio Interna
- i. Boletín electrónico Interno
- j. Foros virtuales internos
- k. Avisos publicitarios internos
- l. Otros ¿Cuáles?

16 Marque con una X los medios de comunicación que usted consulta para estar informado.

- a. Carteleras o tablón de anuncios
- b. Boletín interno
- c. Revista Interna
- d. Reuniones informales
- e. Memorandos/Circulares/Oficios
- f. Folletos institucionales internos
- g. Televisión Interna
- h. Radio Interna
- i. Boletín electrónico Interno
- j. Foros virtuales internos
- k. Avisos publicitarios internos
- l. Otros ¿Cuáles?

17 De los medios de comunicación que usted consulta para estar informado, ¿cuáles considera que cumplen con sus expectativas y satisfacen sus necesidades de información?

---

18 ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios (revistas, boletines, carteleras, etc.) para recibir información?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

19. La gestión de comunicación que realiza la organización para brindar información es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

20 Marque con una X los canales de comunicación con los que cuenta su organización.

- a. Televisores
- b. Proyectores de video
- c. Diapositivas
- d. Pizarras
- e. Teléfonos fijos
- f. Celulares
- g. Radio Transmisores
- h. Sistema de audio conferencias
- i. Pasillos
- j. Áreas colectivas

21 ¿Cómo califica usted los canales de comunicación con los que cuenta su organización?

- a. Excelente
- b. Buenos
- c. Regulares
- d. Malos
- e. Muy malos

**Satisfacción con el clima de comunicación:**

22 ¿Soluciona usted los problemas laborales a través de la comunicación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Ambiente Físico**

23 Considera que las instalaciones de la empresa son:

- a. Excelentes
- b. Buenas
- c. Regulares
- d. Malas
- e. Muy malas

24 Marque con una X las opciones que priman en su ambiente de trabajo.

- a. Amplio
- b. Reducido
- c. Ventilado
- d. Caluroso
- e. Silencioso
- f. Ruidoso
- g. Limpio
- h. Contaminado



25 Marque con una X las opciones que caracterizan los equipos o maquinarias que usted utiliza en su lugar de trabajo.

- a. Adecuados
- b. Inadecuados
- c. De última tecnología
- d. Obsoletos
- e. Fáciles de usar
- d. Complicados de usar.

26 ¿Cómo califica usted el entrenamiento recibido por la empresa para el manejo de los equipos y herramientas en su área de trabajo?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

### **Estructura**

27. Considera que las decisiones en su área de trabajo se toman:

- a. Directamente por la gerencia y se comunican por jefaturas.
- b. Se socializan con los empleados
- c. Se toman en equipo

### **Ambiente Social**

28 Considera que su ambiente de trabajo es:

- a. Cordial
- b. Armonioso
- c. Conflictivo
- d. Agresivo

29. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre los empleados?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

30. Cuando se le presenta algún conflicto con sus compañeros de trabajo usted:

- a. Dialoga
- b. Recurre a un superior en busca de ayuda
- c. Ignora la situación
- d. Lleva el conflicto hasta las últimas consecuencias

### **Personales**

31. ¿Se siente motivado a comunicarse con sus compañeros?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

32. Con relación a las tareas que realiza en la empresa usted se siente:

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

33. ¿Se siente motivado a participar en las reuniones de la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

34. ¿Considera que las condiciones laborales de su empresa son:

- a. Excelentes
- b. Buenas
- c. Regulares
- d. Malas
- e. Muy malas

35. Marque con una X los aspectos de su organización que espera que mejoren.

- a. La comunicación entre todos los empleados.
- b. Las reuniones
- c. Las instalaciones
- d. Las capacitaciones
- e. El entrenamiento

### **Comportamiento Organizacional**

36. Cuando se comunica con su jefe se siente:

- a. Muy Tranquilo
- b. Tranquilo
- c. Normal
- d. Ansioso
- e. Muy ansioso

37. ¿Se siente satisfecho con las tareas que le asignan?

- a. Sí
  - b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
-

## **ANEXO No. 4 GUIA DE ENTREVISTA**

La siguiente entrevista tiene como finalidad Obtener información sobre la percepción que tienen los empleados de Rafael Espinosa y CIA. S. en C. acerca de la comunicación interna de la empresa.

### **Nivel Alto**

¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de la organización?

Con relación a sus subalternos, ¿cómo se comunica con ellos y cada cuánto lo hace?

Además de las reuniones ¿Qué otro medio de comunicación utiliza para estar en contacto con sus empleados?

¿Qué considera usted que necesita la empresa para optimizar los procesos internos de comunicación?

¿Cómo se proyecta la organización en el tema de comunicación interna para los próximos años?

### **Nivel Medio**

¿Le informan sobre los cambios que ocurren en su empresa?

Recibió durante su entrenamiento información clara y precisa de las funciones de su cargo?

¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de su empresa?

### **Nivel Bajo**

¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?

¿Le informan sobre los cambios que ocurren en su empresa?

¿Recibió durante su entrenamiento información clara y precisa de las funciones de su cargo?

¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de su empresa?

¿Se siente satisfecho con la manera cómo le informan?

## ANEXO No. 5 ENTREVISTA

### NIVEL ALTO

**Laura Guardo:** ¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de la organización?

**Diego Espinosa (Gerente de Rafael Espinosa y CIA. S. en C.):** Por ser una estructura bastante plana, es decir no es muy piramidal, la comunicaciones son muy directas. Hay poca intermediación por la misma estructura de la compañía. Hay una dirección general y unas direcciones de área que están en permanente comunicación con la gerencia. Eso facilita en gran manera, los mensajes, las directrices que se imparten de la gerencia y la retroalimentación que yo recibo como gerencia.

**L. G.:** Con relación a sus subalternos, ¿cómo se comunica con ellos y cada cuánto lo hace?

**D. E.:** Creo que cada 10 minutos los estoy llamando para alguna cosa, porque en la gerencia de esta compañía y como en todas las gerencias, confluyen todos los asuntos que le competen a la empresa. La comunicación es permanente, lo hago muy personal y presencial o en su defecto, vía telefónica cuando las áreas están distantes de mi área de administración.

Manejamos una estructura de reuniones, realizamos un comité de gerencia quincenal donde están los directores y jefes de área, allí se tratan temas macros

de compañía, proyectos nuevos, situaciones muy especiales que requieren un tratamiento a nivel de toda la organización, ya sea por el impacto que tiene, positivo o negativo. Más que todo es un comité encaminado a generar nuevos espacios de crecimiento para la compañía. No es un comité operativo, es más consultivo. Donde todos realizamos planteamientos de cada una de las áreas. Todo el comité de la organización se entera de alguna manera de lo que está pasando en las otras áreas, dado que esta compañía es sui géneris porque representamos a AVIANCA en su totalidad, hay diferentes unidades de negocio. Muchas veces la persona que está en la parte comercial de tiquetes no tiene idea que está pasando en D PRISA o en carga, lo mismo pasa con D PRISA y carga saben que están trabajando con una misma compañía pero saben muy poco qué está pasando con tiquetes o en la parte comercial de AVIANCA.

De alguna manera, en el comité todo el mundo se entera de la situación de la compañía; tanto adentro como hacia fuera, cuando hablo hacia fuera me refiero a qué estoy recibiendo como gerente de la organización de AVIANCA a quien representamos y cómo se los transmito a ellos en ese momento del comité. De adentro hacia fuera es un poco cómo ellos se están sintiendo en cada una de las unidades de negocio para encargarme de canalizar eso con Bogotá, cuando me corresponde intervenir a mí en vista de que no les está funcionando el canal jerárquico natural que ellos deben manejar en la compañía o ante AVIANCA o D PRISA o ante las personas encargadas en Bogotá de las unidades de negocio.

Durante la semana se realizan comités individuales con cada una de las áreas, de esta manera se realiza un seguimiento más detallado por cada unidad de negocio.

**M. Q.:** Además de las reuniones ¿Qué otro medio de comunicación utiliza para estar en contacto con sus empleados?

Hay otros medios de comunicación que son más encaminados hacia el tema operativo, es como retroalimentar a la organización y al equipo en cómo se están desempeñando o en cómo nos fue en cualquier actividad, que son los briefing o reuniones rápidas que hacemos después ciertas operaciones que son claves en la compañía. Esto permite evaluar los procesos y plantear acciones estratégicas en caso de que se encuentren fallas.

**Marié Quesada.:** ¿Qué considera usted que necesita la empresa para optimizar los procesos internos de comunicación?

**D. E.:** Necesita que retomemos un canal de comunicación institucional que teníamos hace 6 años, RAFINOTAS. Mi comité editorial se durmió, de pronto esto fue producto de una transición brusca que hubo en la empresa con la muerte de mi papá. En ese momento la empresa se encajó un poco desde el punto de vista de liderazgo natural de la compañía y un liderazgo ganado con carisma y dedicación.

Mientras se retomaba la dirección de la compañía, se perdieron muchas cosas que venían funcionando con un engranaje muy dinámico. El periódico interno se intentó sacar nuevamente pero la compañía tuvo muchos vaivenes por toda la situación especial que vivió AVIANCA, pues prácticamente desapareció y tenemos una dependencia muy grande, lo cual nos hace muy sensibles a cualquier



situación tanto buena como mala que se pueda presentar en este negocio. Nos dedicamos prácticamente a mantenernos con vida y se fueron dejando cosas que en ese momento no eran vitales pero que en una organización son fundamentales. Hay que retomar el tema de RAFINOTAS que es un medio donde la gente escribe, da sus opiniones, tiene editorial, mensajes de la gerencia, temas de interés general y seguridad industrial.

Tenemos también un buzón de sugerencias llamado Doctor REG. Se rota por área y se han encontrado sugerencias que han aportado al bienestar en general de la compañía.

**L. G.:** ¿Cómo se proyecta la organización en el tema de comunicación interna para los próximos años?

Se ha iniciado un proceso de reestructuración y fortalecimiento del área de recursos humanos que es donde debe canalizarse una muy buena comunicación para la compañía en cuanto a reconocimiento, logros, misión y visión de la compañía, procesos de inducción, capacitación y avances tecnológicos. Es decir, consolidar este departamento y retomar ese andar que tuvimos hace 6 años. Todo ello, para que la compañía llegue a ser asertiva en los procesos internos de comunicación.

NIVEL MEDIO

**Diana Rosales:** ¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?

**Jorge Carrasco (Líder de servicio):** Es algo en que nos dan claridad a nosotros, porque si yo ingreso en una compañía y no sé o no conozco el proyecto a futuro y cuál es su razón de ser, estoy en el lugar equivocado. Primero tengo que saber todo eso para poder asimilarlo y poder hacerlo efectivo en el área en el cuál me desempeño. Por ejemplo la misión como tal de Rafael Espinosa es posicionarse como una gente de servicios aeroportuarios a nivel regional.

**D.R:** ¿Le informan sobre los cambios que ocurren en su empresa?

**J.C:** Sí señora, a través de comités. La información que nosotros recibimos es a través de nuestros jefes directos. En este caso Katia Bustillo y Luís García quienes se reúnen en comité de gerencia, reciben toda la información y la bajan hacia nosotros y nosotros la divulgamos a nuestros subordinados.

**D.R:** ¿Recibió durante su entrenamiento información clara y precisa de las funciones de su cargo?

**J.C:** Sí señora, incluso el mismo contrato te lo dice, en mi caso yo entré como auxiliar de servicios y ahora mismo estoy como líder de servicios y desde un principio en el contrato te lo explica tanto escrito como oral a que hace referencia tu nuevo cargo. Primero hice como le llaman aquí un semillero, es decir todas las personas que estén aspirando a la vacante que existe en el momento se concentran por unos 3 ó 4 días, recibiendo capacitación de todo lo que se maneja y luego hacen una especie de examen para ver si lo aprendido es lo necesario y requerido para trabajar.

**D.R:** ¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de su empresa?

**J.C:** Todo es bajado de comité de gerencia y luego nuestros jefes hablan con nosotros y nos divulgan la información a las personas que tenemos a cargo, o en su momento podrá verse la opción que se reúnan ellos con todos nosotros y lo divulgan a nivel general. Por esto, pienso que está bien porque afortunadamente tenemos muchas herramientas; el correo electrónico, el teléfono y siempre estamos involucrados con toda la información que se está dando.

## **NIVEL BAJO**

**Diana Rosales:** ¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?

**Cristián Valdez (Empleado del área de Plataforma):** De Rafael Espinosa no tengo idea, sinceramente no sé.

**D.R:** ¿Le informan sobre los cambios que ocurren en su empresa?

**C.V:** Sí claro.

**D.R:** ¿Recibió durante su entrenamiento información clara y precisa de las funciones de su cargo?

**C.V:** Sí. De hecho cuando tú entras aquí, siempre te dan capacitaciones del área en que te vas a desempeñar y de las que te pueden colocar más adelante.

**D.R:** ¿Qué opina de la gestión de comunicación interna de su empresa?

**C.V:** Muchas veces no estoy de acuerdo porque pocas veces el gerente habla con ellos y los jefes inmediatos tienden a tratar de manera amenazante a los trabajadores. Conmigo no la han hecho, pero he visto cuando lo hacen con otros compañeros, donde a mí me hagan eso me voy.

**D.R:** ¿Se siente satisfecho de la forma cómo le informan?

**C.V:** No estoy satisfecho, porque no toda la información cabe en un papel y así se limita al tamaño del papel y se dejan de decir cosas, sólo se coloca la información y no se discute.

## ANEXO No. 6 ANÁLISIS ENTREVISTA

<b>Análisis del Discurso Entrevistas</b>		
<b>PALABRA - FRASE</b>	<b>RECURRENCIA</b>	<b>MANDO</b>
Comunicación permanente	2	<b>Alto</b>
Comité	6	
Retroalimentación	2	
Unidades de negocio	2	
Reuniones - Briefing	2	
Vulnerable a situaciones	1	
Estructura plana	1	
Comunicación directa - personal	2	
Retomar canal de comunicación institucional	1	
Asertividad en procesos internos de comunicación	1	
Claridad en el conocimiento de la empresa	1	<b>Medio</b>
Comité	3	
Retroalimentación	1	
Comunicación permanente	3	
Comunicación directa - personal	3	
Conocimiento empresa	1	
Comunicación indirecta con este mando	1	<b>Bajo</b>
Trato amenazante supervisores - empleados	1	
No espacios para deliberar y discusión	1	
Insatisfacción en la manera como informan	1	

### **ENTREVISTA MANDO ALTO:**

Entendiendo la estructura organizacional y jerárquica de Rafael Espinosa como una articulación extensa, que puede llegar a ser densa por su magnitud en cuanto a componentes humanos y sus unidades de negocio (Tres: Deprisa, Avianca y carga), la comunicación desde el nivel alto se concibe de forma práctica y directa.

Desde la primera, en la medida que el uso de herramientas comunicativas se inclinan mucho más, hasta el punto de rebosar, en la realización de reuniones o briefing (reuniones rápidas) como la mejor salida y más usada para difundir información, establecer un canal de comunicación, de deliberación y exposición. Además es práctica al utilizar más las reuniones que otros medios, se establece un contexto donde lo personal y presencial se vuelve protagonista (es de resaltar lo complejo de éste medio para su desarrollo, sin olvidar lo imprescindible); sin embargo, esta practicidad y operatividad del sistema organizacional y comunicacional excluye a los mandos bajos.

Como una comunicación directa, al entender las relaciones que debe presentarse entre gerencia, los directores y jefes en constante comunicación debe llegar a resultados positivos entre áreas que conlleve al logro de metas organizacionales.

Desde la perspectiva de la gerencia en sí, concibe la comunicación más de carácter consultivo que autoritario, las reuniones quincenales aparentemente muestran ese devenir de flujos de información y retroalimentación con las situaciones presentadas. Pero al mismo tiempo, por lo grande de la compañía llega a presentarse desconocimiento y se hace necesario un método que compense el vacío generado por esto y sus distintas marcas manejadas, entonces es necesario un conocimiento integral de la empresa y empleados entre sí.

En este sentido, es importante que al generarse esa transmisión del estado de la organización y los temas expuestos haya un acercamiento con los niveles bajos, pues este grupo (representa el 85% de la población), es relevante no aislarlos y entablar lazos fuertes y constantes de interacción y de campo. En este sentido, es cuestionable que tan válido es el seguimiento detallado por cada unidad de negocio y según áreas.

En cuanto a medios de comunicación como tal y sistema de comunicación interna es válido reforzarla. Si bien es cierto que hay una unión fuerte entre altos y medios, se están centrando más en este medio reiterativo (reuniones, memorandos y carteleras), el hacer abuso de este puede ser contraproducente; al darle tanta participación puede convertirlo en un acto monótono para comunicar y transmitir. Es aquí donde la necesidad de implementar y reforzar nuevos canales de comunicación institucional se hace notar, ese medio que por cambio de administración y problemas que tuvo Avianca, los llevó a crisis y a la desaparición del único medio que poseían para escuchar la voz de todo y permitir las respectivas participación. Entender poco de esto les permite adquirir identidad y sentido de pertenencia entre empleados con su empresa, fomentará y posicionará medios de comunicación e información que integren absolutamente la estructura organizacional sin dejar algún nivel o mando por fuera.

Es fundamental, asimismo, ampliar la concepción de lo que es un verdadero sistema de comunicación interna, que entendido desde lo alto todas las

interrelaciones, sus roles, sus alcances y medios a ofrecer más allá de reconocimientos, logros, lineamientos y capacitaciones, porque solo entender la complejidad, llevará a la asertividad e implementación adecuada en el tiempo adecuado y a quienes se debe apuntar, además de resultados óptimos.

#### **ENTREVISTA MANDO MEDIO:**

Es notable los lazos fuertes de comunicación que hay con los altos, afirman lo dicho por el entrevistado del mando alto que se tiene un conocimiento claro de la importancia que es conocer los lineamientos estratégicos a cabalidad, sus funciones, cambios realizados e inclusive se muestra la alta aceptación y reconocimiento positivo en la forma cómo están llevando, transfiriendo la información. A su vez evidencian la opción de reunirse todos con todos y divulgar información general es escasa, esto es favorable, pues percibe como afortunados las herramientas que se dan para comunicar.

#### **ENTREVISTA MANDO BAJO:**

En cambio en los bajos, es clara la ausencia de comunicación y conocimiento integral de la compañía a pesar de informarles los cambios que se presentan y la capacitación y entrenamiento ofrecido es claro y precisión no muestran total adhesión y satisfacción con la gestión comunicativa, es más con sus jefes y por lo que ellos observan la relación tiende a ser amenazante, lo cual puede tornarse negativo.



Porque genera inestabilidad laboral ya que pueden acostumbrarse a veces en un contexto donde las relaciones se van a restringir y solo se dan órdenes y se ejecutan sin preguntar que es lo más adecuado; el sistema autoritario es latente en este nivel y se puede entrar en juegos de vaivenes y situaciones que ponen en riesgo la estabilidad laborable y un clima favorable.

La insatisfacción por parte de este nivel de la manera cómo se informa es total, lo conciben como negativo. Se limita solo a un papel para decir las cosas ( a los bajos para informarles es más por cartas y memorandos, carteleras) que al plasmarlas, reduce el espacio para difundir por lo limitante de una hoja; es decir, hasta que punto se puede informar excelente y plenamente con un hoja sin opción de discusión y participación o como esa relación de opinar y tener en cuenta a estos para llegar a consensos y favorecer la organización; luego entonces, se sigue evidenciando el sistema autoritario “Solo se coloca la información y no se discute”.

# ANEXO No. 7 ORGANIGRAMA RAFAEL ESPINOSA G. CIA S en C.

## Anexo No. 7 Organigrama Rafael Espinosa G. Cia. S.en C. AGENCIAMIENTO DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS

